

**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS  
DI RUMAH PANGAN KITA (RPK) KOTA MALANG**

**Oleh  
SHINTA AMELYA SANDRA**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
MALANG  
2018**

**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS  
DI RUMAH PANGAN KITA (RPK) KOTA MALANG**

Oleh

**SHINTA AMELYA SANDRA**

**145040100111049**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2018**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 11 Juli 2018

Shinta Amelya Sandra



**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di  
Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang  
Nama : Shinta Amelya Sandra  
NIM : 145040100111049  
Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian  
Program Studi : Agribisnis

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Pendamping,

Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.

NIP.19760914 200501 1 002

Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA.

NIP.19871224 201504 2 004

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian,

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D.

NIP.19770420 200501 1 001

Tanggal Persetujuan:

## LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan  
**MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Bayu Adi Kusuma, SP., MBA  
NIP. 19810728 200501 1005

Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.  
NIP. 19760914 200501 1002

Penguji III

Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA.  
NIP.19871224 201504 2 004

Tanggal Lulus:



Skripsi ini kupersembahkan untuk  
Papa tersayang Dwi Hendro Priyotomo  
dan Mama tersayang Erna Roosa Ariesta,  
serta Kakak yang paling kubanggakan Fahrizal Kreshna Yudichandra.  
All my hard works would be nothing without their virtual supports everyday.

## RINGKASAN

**Shinta Amelya Sandra. 145040100111049. Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang. Di bawah bimbingan Wisynu Ari Gutama, SP., MMA., sebagai Pembimbing Utama dan Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA., sebagai Pembimbing Pendamping.**

---

Stabilisasi harga bahan pangan pokok terutama beras mendapatkan perhatian khusus dari BULOG selaku badan usaha yang bergerak di bidang logistik pangan. Salah satu upaya stabilisasi harga dilakukan BULOG dengan mengenalkan program Rumah Pangan Kita (RPK) kepada masyarakat. RPK merupakan *outlet* penjualan bahan pangan pokok yang dikelola oleh masyarakat atas binaan BULOG. Adanya RPK cukup membantu masyarakat untuk mendapatkan produk bahan pangan pokok dengan kualitas terbaik dan harga yang murah. Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan aktivitas rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang dan menganalisis nilai margin keuntungan yang diperoleh setiap pelaku dalam rantai nilai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan upaya yang dapat dilakukan oleh RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya dalam bisnis ritel bahan pangan pokok.

Penelitian ini dilakukan pada Maret – Mei 2018 di lokasi RPK Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Penentuan responden dilakukan dengan teknik *non probability sampling*. Responden penelitian terdiri dari agen RPK sebanyak lima orang yang ditentukan secara *purposive* yang direkomendasikan langsung oleh pihak BULOG. Responden lainnya yang merupakan pelaku rantai nilai ditentukan dengan metode *snowball sampling* dengan jumlah lima orang lembaga pemasar, dua orang penggiling, dan tiga orang petani. Selain itu, peneliti juga menggunakan bantuan empat orang responden yang merupakan agen RPK, pihak BULOG, dan masyarakat umum untuk memberikan penilaian terhadap analisis lingkungan internal dan eksternal RPK. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis rantai nilai dan analisis SWOT. Adapun analisis rantai nilai dilakukan pada tahap *the point of entry for value chain* dan *mapping value chains* sesuai Kaplinsky dan Morris (2000) dan pengukuran kinerja rantai nilai bisnis sesuai Porter (1985).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas yang terjadi pada rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang meliputi aktivitas budidaya oleh petani, aktivitas pengolahan oleh penggiling, dan aktivitas pemasaran oleh BULOG dan RPK. RPK sebagai bisnis ritel juga menerapkan beberapa aktivitas primer dan pendukung dalam rantai nilai bisnisnya. Adapun aktivitas pemasaran dan penjualan serta infrastruktur perusahaan merupakan aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai tertinggi. Berkaitan dengan rantai pemasarannya, margin keuntungan terbesar pada rantai nilai komoditas beras diperoleh oleh penggiling yaitu sebesar 53,5% untuk beras premium biasa dan 51,6% untuk Beras Kita Premium. BULOG mendapatkan margin keuntungan terkecil untuk beras premium biasa dengan

persentase margin 8,4% sedangkan RPK mendapatkan margin keuntungan terkecil untuk Beras Kita Premium yaitu 6,3%. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, RPK berada di posisi kuat dan memiliki peluang yang cukup besar untuk berkembang dan bersaing (kuadran I). Oleh karena itu, beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaing antara lain pengembangan bisnis dan membangun integrasi dengan seluruh pihak yang terlibat dalam rantai nilai.





## SUMMARY

**Shinta Amelya Sandra. 145040100111049. Value Chain Analysis of Rice Commodity in Rumah Pangan Kita (RPK) Malang City. Advised by Wisynu Ari Gutama, SP., MMA., as Main Advisor and Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA., as Secondary Advisor.**

---

As a governments firm that focused on food logistics, BULOG gives special attention to staple food prices stabilization. Rumah Pangan Kita (RPK) is one of the program that helps BULOG to maintain the prices of staple foods. RPK is a staple food's outlet managed by individual/community under the guidance of BULOG. The existence of RPK helps people to buy staple food products with the best quality and cheaper than other retailers. The purposes of this research are to describe the activities on the value chain of rice commodity in RPK Malang City and to analyze the profit earned by each actors along the value chain. Besides that, this research also describes the strategies to improve competitive advantage of RPK as a retailer.

This research conducted from March – May 2018 in RPK that located on Lowokwaru District, Malang City. Non-probability sampling technique requires to determine respondents. The respondents are RPK agents as many as five respondents and determined purposively as BULOG recommendation. The other respondents are actors along the value chain, determined using snowball sampling method with five respondents as marketing agents, two respondents as rice grinders, and three respondents as farmers. Besides that, researcher also helped by four respondents, they are RPK agents, BULOG, and one of community figure to give some assessment to internal and external environment of RPK. Value chain analysis dan SWOT analysis are used as the research method. Value chain analysis is done at the stage of the point of entry for value chain and mapping value chain as well as Kaplinsky and Morris (2000) and also business value chain performance measured according to Porter (1985).

Research's result shows that the activities on value chain of rice commodity in RPK Malang City are cultivation activity by farmers, processing activity by rice millers, and marketing activity by BULOG and RPK. As a retailer, RPK also applied some of primary and supporting activity on its value chain business. Marketing and sales activity also firm infrastructure contribute the highest potential value on RPK business. While on marketing chain, rice millers has the biggest profit as much as 53,5% for ordinary premium rice and 51,6% for Beras Kita Premium. BULOG has the smallest profit for ordinary premium rice as much as 8,4% and RPK has the smallest profit for Beras Kita Premium as much as 6,3%. Based on internal and external environment analysis, RPK is in strong position and has great opportunities to develop and compete (quadrant I). Therefore, RPK may applied some alternative strategies to improve its competitive advantage, such as business development and build up the integration with all of actors along the value chain.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat pada waktunya. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran penyelesaian skripsi, terutama kepada kedua orang tua penulis dan kedua dosen pembimbing yaitu Bapak Wisynu Ari Gutama, SP., MMA., dan Ibu Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA yang telah bersedia membimbing dan memberikan pengarahan selama penulisan skripsi. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Petanian Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

Pada skripsi ini, penulis menganalisis rantai nilai komoditas beras yang dipasarkan melalui RPK dan mengetahui bagaimana distribusi nilai keuntungan yang diperoleh masing-masing pelaku pada rantai nilai komoditas beras. Selain itu, sebagai salah satu program yang baru saja mulai beroperasi, penulis juga akan merumuskan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya maupun referensi bagi mahasiswa lainnya sebagai pembaruan untuk melakukan penelitian di masa yang akan datang. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan maupun kekurangan, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan agar penulisan skripsi dapat lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Malang, Juli 2018

Shinta Amelya Sandra

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Tebing Tinggi pada tanggal 11 Juni 1997 sebagai putri kedua dari dua bersaudara dari Bapak Ir. Dwi Hendro Priyotomo dan Ibu Ir. Erna Roosa Ariesta. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Swasta Al-Azhar Medan pada tahun 2002 – 2008 dan dilanjutkan di SMP Swasta Al-Azhar Medan pada tahun 2008 – 2011. Adapun pada tahun 2011 – 2014 penulis menyelesaikan pendidikan SMA di SMA Negeri 1 Medan kemudian secara resmi terdaftar sebagai mahasiswa di Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang melalui jalur penerimaan SBMPTN tahun 2014.

Selama menjadi mahasiswa, penulis cukup aktif dalam beberapa kegiatan organisasi, kepanitiaan maupun akademik. Penulis merupakan anggota aktif dan tercatat sebagai salah satu dewan pengurus Perhimpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (PERMASETA) Universitas Brawijaya, khususnya di Departemen Kaderisasi pada periode 2014 – 2015 dan 2015 – 2016. Penulis juga aktif dalam beberapa kegiatan kepanitiaan antara lain Pendidikan dan Latihan Anggota (PLA) I, Pendidikan dan Latihan Anggota (PLA) II, dan Olimpiade Agribisnis. Selain itu, penulis juga memiliki pengalaman menjadi asisten praktikum mata kuliah Pengantar Ekonomi Pertanian pada tahun 2017.

## DAFTAR ISI

RINGKASAN .....	i
SUMMARY .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Komoditas Beras .....	10
2.3 Rantai Nilai .....	12
2.3.1 Pentingnya Analisis Rantai Nilai .....	14
2.3.2 Tahapan Analisis Rantai Nilai .....	15
2.4 Analisis SWOT .....	20
III. KERANGKA TEORITIS .....	22
3.1 Kerangka Pemikiran .....	22
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	24
IV. METODE PENELITIAN .....	27
4.1 Pendekatan Penelitian .....	27
4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian .....	27
4.3 Teknik Penentuan Sampel .....	27
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	28
4.5 Teknik Analisis Data .....	28
V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	35
5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	35
5.1.1 Gambaran Umum Program Rumah Pangan Kita (RPK) .....	35
5.1.2 Gambaran Umum Rumah Pangan Kita Sesuai Lokasi Penelitian .....	37
5.2 Karakteristik Responden .....	38
5.2.1 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Peran .....	38
5.2.2 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Jenis Kelamin .....	39
5.2.3 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Usia .....	39
5.2.4 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	40
5.2.5 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan	

Penerimaan .....	40
5.3 Analisis Rantai Nilai ( <i>Value Chain Analysis</i> ).....	41
5.3.1 <i>The Point of Entry for Value Chain</i> .....	41
5.3.2 <i>Mapping Value Chains</i> .....	47
5.3.3 Analisis Rantai Nilai Porter .....	58
5.3.4 Pengukuran Kinerja Rantai Nilai .....	64
5.4 Analisis SWOT .....	66
5.4.1 Analisis Lingkungan Internal.....	67
5.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal .....	69
5.4.3 Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan .....	72
VI. PENUTUP .....	84
6.1 Kesimpulan .....	84
6.2 Saran .....	85
DAFTAR PUSTAKA .....	87
LAMPIRAN.....	90



## DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Matriks SWOT .....	20
2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	24
3.	Pengukuran Kinerja Aktivitas Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK Kota Malang .....	31
4.	Penilaian Bobot Tingkat Kepentingan Faktor Internal dan Eksternal .....	33
5.	Matriks IFE dan EFE .....	33
6.	Syarat Administrasi Pendaftaran RPK .....	35
7.	Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Peran .....	38
8.	Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Jenis Kelamin .....	39
9.	Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Usia .....	39
10.	Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	40
11.	Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Penerimaan .....	41
12.	Analisis Rantai Nilai Beras di RPK Kota Malang .....	53
13.	Analisis Rantai Nilai Beras di Pasar Konvensional .....	55
14.	Pengukuran Kinerja Aktivitas Primer Rantai Nilai RPK Kota Malang .....	58
15.	Pengukuran Kinerja Aktivitas Pendukung Rantai Nilai RPK Kota Malang .....	62
16.	Pengukuran Kinerja Total Rantai Nilai RPK Kota Malang .....	64
17.	Matriks IFE RPK Kota Malang .....	73
18.	Matriks EFE RPK Kota Malang .....	75
19.	Matriks SWOT RPK Kota Malang .....	77

## DAFTAR GAMBAR

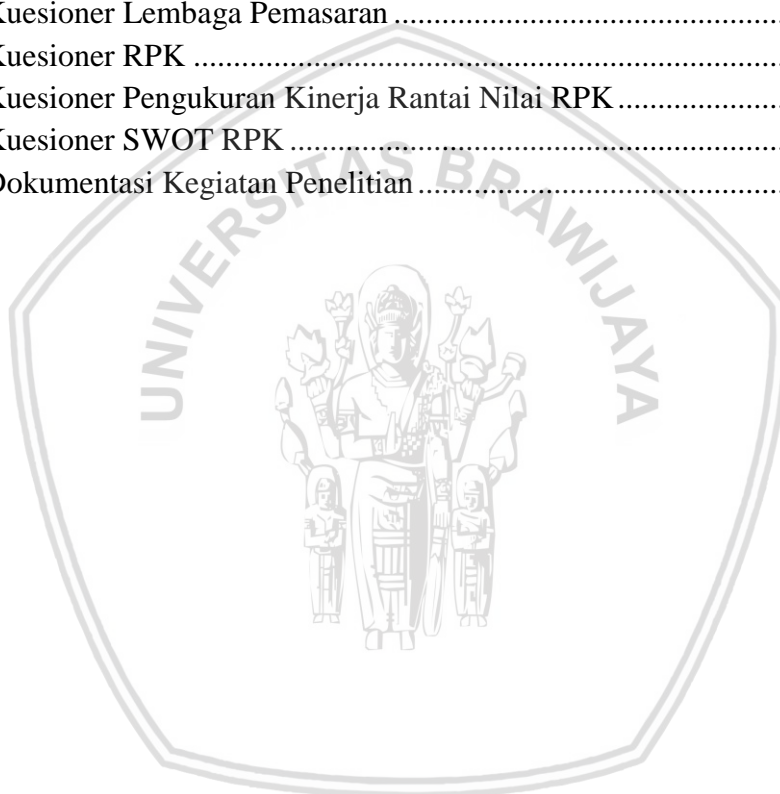
No.	Teks	Halaman
1.	Aktivitas dalam Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ) .....	13
2.	Kuadran SWOT ( <i>Grand Strategy Matrix</i> ) .....	21
3.	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	23
4.	Matriks Pemetaan Aktivitas Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK .....	32
5.	Pemetaan Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK Kota Malang .....	48
6.	Pemetaan Rantai Nilai Komoditas Beras di Pasar Konvensional .....	49
7.	Aliran Rantai Nilai dan Marjin Beras Premium di RPK Kota Malang.....	54
8.	Aliran Rantai Nilai dan Marjin Beras Premium di Pasar Konvensional....	56
9.	Pemetaan Aktivitas Tertinggi dan Terendah pada Rantai Nilai di RPK Kota Malang.....	65
10.	Matriks <i>Grand Strategy</i> RPK Kota Malang.....	82





## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Halaman
1.	Data Responden Rantai Nilai dan SWOT .....	91
2.	Perhitungan Biaya Rantai Nilai Beras di RPK Kota Malang.....	93
3.	Pembobotan dan Penilaian Aktivitas Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK Kota Malang .....	95
4.	Penilaian Bobot Faktor Internal RPK Kota Malang .....	97
5.	Penilaian Bobot Faktor Eksternal RPK Kota Malang.....	98
6.	Kuesioner Petani .....	99
7.	Kuesioner Penggiling .....	103
8.	Kuesioner Lembaga Pemasaran .....	106
9.	Kuesioner RPK .....	110
10.	Kuesioner Pengukuran Kinerja Rantai Nilai RPK .....	114
11.	Kuesioner SWOT RPK .....	119
12.	Dokumentasi Kegiatan Penelitian .....	121





## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan jumlah produksi dan permintaan beras di Indonesia sejalan dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk di Indonesia. Beras merupakan bahan pangan pokok dari tanaman padi (*Oryza sativa*) yang paling banyak dikonsumsi oleh masyarakat di Indonesia. Kondisi ini didukung dengan pernyataan Sumodiningrat (2001) bahwa tingginya permintaan beras di Indonesia disebabkan oleh anggapan masyarakat bahwa beras merupakan makanan pokok yang belum tergantikan oleh bahan pangan lainnya. Hal ini juga berkaitan dengan tingkat konsumsi beras nasional menurut Badan Pusat Statistik (2014). Konsumsi beras nasional per kapita mencapai 114,13 kg per kapita. Persebaran tingkat konsumsi beras nasional per kapita di Indonesia sebagian besar didominasi oleh konsumsi rumah tangga sebesar 85,04 kg per kapita dan rumah makan sebesar 19,32 kg per kapita. Tingkat konsumsi beras nasional tersebut akan terus mengalami fluktuasi seiring dengan tingkat pertumbuhan penduduk di Indonesia.

Data terakhir *Food and Agricultural Organization of the United Nations* (FAO) pada tahun 2014 menyatakan bahwa jumlah produksi beras di Indonesia mencapai 70.846.465 ton. Berdasarkan data tersebut, Indonesia menjadi negara dengan jumlah produksi beras tertinggi di kawasan Asia Tenggara yang diikuti oleh negara Vietnam dan Thailand dengan jumlah produksi beras masing-masing yaitu 44.974.206 ton dan 32.620.160 ton. Selain itu, data Badan Pusat Statistik (2016) menunjukkan bahwa Pulau Jawa memiliki produksi padi gabah kering giling tertinggi di Indonesia, tepatnya di Provinsi Jawa Timur. Provinsi Jawa Timur memiliki jumlah produksi padi gabah kering giling yang paling tinggi pada kurun waktu 2014 – 2016 yaitu secara berturut-turut 12.397.049 ton, 13.154.967 ton, dan 13.633.701 ton (Badan Pusat Statistik diolah Kementerian Pertanian, 2016). Tingginya produksi padi gabah kering giling secara langsung menunjukkan tingginya jumlah konsumsi beras masyarakat Indonesia.

Di sisi lain, tingkat harga beras yang berlaku di pasar dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti jumlah permintaan dan kebutuhan konsumennya. Selain jumlah permintaan beras, saluran pemasaran beras akan sangat mempengaruhi tingkat harga beras yang berlaku di pasar. Panjangnya saluran pemasaran beras dari

produsen hingga ke konsumen akhir akan menentukan besaran harga akhir yang ditetapkan di pasar. Sebagai salah satu dari sembilan bahan pokok, harga beras yang berlaku di pasar diharapkan dapat menguntungkan pihak produsen maupun konsumen.

Badan Pusat Statistik (2016) menyatakan bahwa rata-rata harga beras yang berlaku di tingkat pedagang besar/grosir di Indonesia pada tahun 2011 – 2016 cenderung meningkat. Pada tahun 2011, harga beras rata-rata Rp7.889,00 per kg dan terus meningkat hingga tahun 2016 mencapai Rp.11.511,00 per kg. Tingkat harga yang berlaku di pedagang ataupun grosir ini perlu diperhatikan agar nantinya tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.

Pemerintah turut melakukan pengawasan terhadap harga bahan pangan khususnya beras melalui Badan Usaha Logistik (BULOG). BULOG merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. BULOG melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pengawasan harga dasar pembelian untuk gabah, stabilisasi harga khususnya harga pokok pangan, dan penyaluran serta pengelolaan stok bahan pangan. Selain operasi pasar, salah satu bentuk program yang dilakukan BULOG dalam menjaga stabilitas harga pangan adalah program Rumah Pangan Kita (RPK). Melalui RPK, BULOG memfasilitasi masyarakat untuk dapat memperoleh bahan pangan dengan harga yang mudah dijangkau dan mewujudkan kedaulatan pangan.

RPK merupakan *outlet* penjualan pangan pokok yang dijalankan oleh masyarakat atas binaan BULOG. Selain menjadi salah satu upaya pemerintah dalam menjaga stabilitas harga pangan, RPK juga diharapkan mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan meningkatkan ekonomi masyarakat. Produk yang dijual di RPK meliputi bahan pangan pokok, salah satunya beras. Keberadaan RPK semakin menambah jumlah toko atau ritel penjualan bahan pangan pokok yang menjadi sarana pemenuhan kebutuhan konsumen. Kondisi ini mendukung RPK agar mampu bertahan dan bersaing dengan toko atau ritel penjualan lainnya yang sudah lebih awal beroperasi.

Pada saluran pemasaran beras, RPK berperan sebagai ritel sebelum ke konsumen akhir atau dapat pula menjadi konsumen akhir produk. Pemilihan wilayah Malang pada penelitian ini dikarenakan Provinsi Jawa Timur memiliki

jumlah produksi beras tertinggi di Indonesia. Saat ini, jumlah RPK di wilayah Jawa Timur sudah beroperasi berkisar  $\pm 440$  agen RPK yang tersebar di Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu, Kota Pasuruan, dan Kabupaten Pasuruan. Agen RPK dapat berupa rumah tangga, toko, koperasi, ataupun badan usaha milik desa (BUMDES). Adanya RPK telah membantu proses pemasaran bahan pokok khususnya beras dengan harga yang sesuai bagi masyarakat.

Pola saluran pemasaran produk beras yang terjadi menentukan besarnya jumlah harga yang ada di tingkat konsumen akhir. Pihak-pihak yang berperan selama proses usahatani hingga pemasaran penting untuk diketahui berapa jumlah nilai keuntungan yang didapatkan. Aktivitas, pelaku, dan nilai dari masing-masing proses tersebut dapat dianalisis menggunakan analisis rantai nilai (*value chain*). Deng, Wang, Dong, Feng, dan Weisong, (2016) menyatakan analisis rantai nilai berfokus pada penciptaan nilai suatu barang, aktivitas pelaku-pelaku yang terlibat dan kinerja keuangan yang terjadi dalam suatu rantai proses produksi dan distribusi. Penggunaan analisis rantai nilai juga dapat mengidentifikasi potensi aktivitas pencipta nilai yang meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Nilasari, 2014).

Penelitian yang berkaitan dengan rantai nilai sudah pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan Anic dan Nusinovic (2005) menunjukkan bahwa dengan analisis rantai nilai peneliti dapat mengetahui kendala-kendala selama produksi yang dapat mengurangi nilai tambah potensial suatu produk akibat pelaku-pelaku yang terlibat sepanjang rantai nilai tidak mampu memberikan tambahan nilai yang potensial pada produk sehingga keuntungan yang didapatkan tidak sebanding. Selain itu, penelitian mengenai analisis rantai nilai yang dilakukan Alexandru, Victor, dan Eugenia (2008) menunjukkan bahwa analisis rantai nilai dapat dilakukan untuk mengetahui hubungan antara pelaku utama di hulu maupun hilir.

Pada paragraf sebelumnya telah dijelaskan mengenai perkembangan harga beras yang berlaku di tingkat pedagang dan program RPK yang dilakukan untuk membantu menjaga stabilitas harga bahan pokok khususnya beras. Berdasarkan beberapa uraian tersebut, perlu dilakukan penelitian yang menganalisis bagaimana rantai nilai pada komoditas beras yang dipasarkan oleh RPK sehingga dapat

diketahui pelaku-pelaku utama dalam proses produksi hingga distribusi serta berapa nilai keuntungan yang diperoleh setiap pelakunya pada aktivitas yang dilakukan. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan saran pengembangan bagi RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaing diantara toko atau ritel penjualan yang sudah lebih dulu dikenal masyarakat.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berbagai permasalahan seputar harga beras yang berlaku di tingkat konsumen, petani, maupun penggiling telah terjadi selama beberapa bulan terakhir di tahun 2017. Badan Pusat Statistik (2017) menyatakan bahwa fluktuasi harga beras terjadi selama tahun 2017 baik di tingkat konsumen, petani, maupun penggiling. Pada Juli 2017, harga beras gabah kering giling di tingkat petani sebesar Rp5.457,00 per kg yaitu turun 2,26% dari bulan sebelumnya. Harga beras kualitas premium di tingkat penggilingan sebesar Rp9.384,00 per kg atau turun sebesar 0,64% dari bulan sebelumnya. Hal yang sama juga terjadi pada harga beras kualitas medium di tingkat penggilingan yang turun sebesar 0,58% menjadi Rp8.744,00 per kg dan harga beras kualitas rendah juga turun sebesar 0,27% menjadi Rp8.358,00 per kg.

Pada tahun yang sama di bulan Oktober, harga beras mengalami kenaikan. Harga beras gabah kering giling di tingkat petani naik menjadi Rp5.532,00 per kg atau naik sebesar 0,53% dari bulan sebelumnya. Begitupula dengan harga beras kualitas premium, medium maupun rendah di tingkat penggilingan juga meningkat rata-rata 1,41% dari bulan sebelumnya. Stabilitas harga perlu dijaga agar tingkat harga yang berlaku dapat menguntungkan semua pihak meliputi petani, penggiling, pedagang, dan konsumen.

RPK menjadi salah satu program yang dilaksanakan oleh BULOG dalam rangka menjaga harga bahan pangan pokok khususnya beras. RPK dapat dilaksanakan oleh rumah tangga, toko, koperasi, ataupun BUMDES dengan mengikuti syarat dan ketentuan yang telah ditentukan oleh BULOG. Terkhusus pada komoditas beras, permasalahan terkait harga yang fluktuatif masih menjadi sorotan. Adanya RPK yang telah beroperasi selama kurang lebih satu tahun perlu diketahui bagaimana pengaruhnya terhadap stabilisasi harga. Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan sebelumnya, RPK telah berperan sebagai ritel

yang menjual produk pangan pokok dengan harga yang lebih terjangkau dibanding ritel lainnya. Hal ini dikarenakan setiap agen RPK memiliki kewajiban untuk menjual komoditi atau produk dengan Harga Eceran Tertinggi (HET) sesuai yang telah ditetapkan. Tujuannya agar harga produk dapat tetap terjangkau untuk menjaga stabilitas harga khususnya bahan pangan.

Analisis rantai nilai dapat dilakukan untuk mengetahui bentuk aktivitas yang dilakukan pelaku utama di sepanjang rantai dan berapa nilai keuntungan yang didapatkan oleh masing-masing pelaku agar rantai pasok menjadi lebih efisien. Selain itu, penggunaan analisis rantai nilai juga dapat dilakukan untuk mengetahui potensi aktivitas yang dapat diunggulkan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan dengan menganalisis rantai nilai yang terjadi pada komoditas beras yang dipasarkan oleh RPK.

Berdasarkan uraian pada paragraf sebelumnya, maka peneliti dapat menyusun beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana aktivitas dalam rantai nilai komoditas beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang?
2. Bagaimana nilai keuntungan yang diperoleh masing-masing pelaku dalam rantai nilai komoditas beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang?
3. Bagaimana upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang dibandingkan dengan rantai nilai beras lainnya?

### 1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi oleh batasan masalah agar pembahasan tidak meluas keluar dari alur penelitian yang telah direncanakan. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis rantai nilai dilakukan pada tahap *the point of entry for value chain* dan *mapping value chains*.
2. Produk beras yang dianalisis hanya produk beras premium yang dipasarkan melalui RPK maupun pasar konvensional.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dijelaskan pada sub bab sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan aktivitas rantai nilai komoditas beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang.
2. Menganalisis nilai keuntungan yang diperoleh masing-masing pelaku dalam rantai nilai komoditas beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang.
3. Merumuskan upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang dibandingkan dengan rantai nilai beras lainnya.





## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu dengan topik yang berkaitan dengan rantai nilai bertujuan sebagai acuan peneliti dalam merancang penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu akan dirangkum pada uraian paragraf berikutnya yang berisi nama peneliti, tahun penelitian, tujuan penelitian, metode atau alat analisis yang digunakan, dan hasil penelitian. Berdasarkan tinjauan ini nantinya akan diketahui persamaan ataupun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sebelumnya.

Deng et al., (2016) melakukan penelitian tentang rantai nilai yang bertujuan untuk mengetahui biaya, manfaat, kinerja keuangan dan hubungan antara pelaku utama dalam rantai pasok anggur meja. Metode analisis yang digunakan pada penelitian tersebut adalah analisis rantai nilai. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pelaku utama dalam rantai pasok anggur meja yaitu petani anggur, pedagang, grosir primer, dan grosir sekunder. Adapun nilai keuntungan terbesar selama proses produksi diperoleh petani anggur. Selain itu, pada kegiatan rantai pasok anggur meja mengalami beberapa kendala diantaranya sulit menemukan calon pedagang karena besarnya nilai transaksi yang perlu dikeluarkan oleh pedagang dan adanya fluktuasi harga anggur. Penelitian yang dilakukan Deng et al., (2016) memberikan saran berupa perlunya kebijakan terkait manajemen resiko bagi masing-masing pelaku utama rantai pasok dan perlunya kemitraan agar kinerja rantai nilai yang dilakukan lebih efektif.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Kopparthi dan Kagabo (2012) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara rantai nilai dan kinerja keuangan yang dimiliki oleh petani kecil di Rwanda. Metode analisis yang digunakan yaitu *value chain financing* dan alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah rantai nilai mempengaruhi kinerja keuangan petani pada keuntungan dan produksinya.

Kabu dan Tira (2015) juga melakukan penelitian terkait rantai nilai yang bertujuan untuk menjelaskan pemetaan rantai nilai bisnis perikanan di Kota Kupang dan mengetahui besarnya keuntungan yang diperoleh pada masing-masing pelaku utama serta mengetahui pengaruhnya pada keberlanjutan bisnis perikanan. Metode analisis yang digunakan adalah *value chain analysis* (VCA) tahap *mapping the*

*value chain*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kabu dan Tira (2015), pelaku utama dalam sektor perikanan di Kupang meliputi nelayan, pedagang besar, eksportir, pedagang kecil, restoran, dan bisnis pengolahan produk makanan berbahan dasar ikan. Pemetaan pelaku utama dalam sektor perikanan dibagi menjadi dua model yaitu pelaku utama sektor ikan dasar laut dan pelaku utama sektor ikan pelagi. Pada sektor ikan pelagi tidak terdapat eksportir sehingga ikan yang diperoleh akan langsung dijual seluruhnya di wilayah Kupang. Adapun pedagang besar dan eksportir merupakan pelaku utama yang memperoleh jumlah keuntungan terbesar dalam rantai nilai sedangkan nelayan memperoleh jumlah keuntungan terkecil.

Penelitian tentang rantai nilai berikutnya dilakukan oleh Sari, Anindita, dan Koestiono (2017) dengan menganalisis pemetaan rantai nilai produk prol tape dan nilai *Critical Success Factor* (CSF) untuk menentukan strategi yang tepat dalam pengembangan produk. Metode analisis yang digunakan yaitu *value chain analysis* (VCA) tahap *mapping the value chain*, CSF, dan *benchmarking*. Penelitian menunjukkan pelaku-pelaku utama dalam industri prol tape antara lain *supplier*, pengolahan, pedagang, ritel, dan konsumen. Keuntungan terendah dalam rantai nilai diperoleh pada kegiatan pengolahan produk. Faktor utama yang mempengaruhi pengolahan produk yaitu rasa, kualitas, dan harga sedangkan yang mempengaruhi pada konsumen adalah rasa, kualitas, dan masa kadaluarsa. Adapun langkah yang dapat dilakukan oleh industri prol tape untuk pengembangan produk yaitu meningkatkan inovasi pada rasa, diversifikasi produk, menyebutkan masa kadaluarsa, dan meningkatkan stok produk.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Syibil (2013) yang bertujuan untuk menganalisis kondisi rantai pasokan jamur tiram putih, mengetahui besarnya distribusi rantai nilai, dan nilai tambah di sepanjang rantai nilai budidaya jamur tiram putih, mengetahui jumlah margin dan R/C yang diperoleh para pelaku rantai nilai jamur tiram putih. Metode analisis yang digunakan antara lain analisis rantai nilai, analisis nilai tambah, analisis margin pemasaran, dan analisis R/C. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Syibil (2013), diketahui bahwa rantai pasokan jamur tiram putih terdiri dari anggota primer dan anggota sekunder. Anggota primer meliputi P4S, pedagang pengumpul, pedagang pengecer dan



konsumen akhir. Anggota sekunder meliputi pedagang non sayur dan pemasok bahan baku. Adapun distribusi nilai tambah yang didapat setiap pelaku dalam rantai pasok yaitu 19,83% untuk P4S selaku petani, 16,86% diperoleh pedagang pengumpul, dan 35% diperoleh pedagang pengecer.

Selain itu, penelitian lain yang dilakukan Sumiyati, Sutiarso, Windia, dan Sudira (2011) berkaitan dengan penentuan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing subak. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan penentuan alternatif strategi yang paling sesuai dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan subak sebagai daerah agroekowisata merupakan pilihan strategi yang paling mendukung keberlanjutan sistem subak di tengah perkembangan pariwisata di Bali. Hasil ini didapatkan dari matriks SWOT yang telah dibuat dan ditentukan strategi yang paling sesuai untuk dikembangkan dengan hasil skor tertinggi dari perhitungan AHP.

Penelitian lainnya terkait pengembangan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing juga dilakukan oleh Zhang dan Feng (2013). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan agrowisata di Provinsi Henan, China. Metode analisis yang digunakan yaitu SWOT yang selanjutnya ditentukan strategi paling sesuai untuk diterapkan menggunakan metode AHP. Berdasarkan penelitian tersebut, didapatkan hasil bahwa kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh agrowisata di Provinsi Henan, China lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya. Strategi pengembangan yang dapat dilakukan berorientasi pada kombinasi peluang dari eksternal dan kekuatan yang dimiliki oleh agrowisata tersebut.

Berdasarkan beberapa tinjauan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, maka peneliti akan melakukan kegiatan penelitian dengan metode *value chain analysis* (VCA) dan analisis SWOT. Persamaan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah penggunaan analisis rantai nilai sampai tahap *mapping value chains* seperti yang telah dilakukan oleh Kabu dan Tira (2015) dan Syibil (2013). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian rantai nilai yang telah dilakukan oleh Deng et al., (2016), Kopparthi dan Kagabo (2012),

dan Sari et al., (2017) yaitu pada tahapan penelitian rantai nilai yang dilakukan yaitu *the point of entry for value chain* dan *mapping value chains*. Penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Zhang dan Feng (2013) serta Sumiyati et al., (2011) yaitu dengan penambahan analisis rantai nilai untuk mengetahui potensi aktivitas yang memiliki keunggulan bersaing yang selanjutnya dianalisis menggunakan matriks SWOT. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu pada objek dan permasalahan yang sesuai dengan lokasi penelitian, yaitu komoditas beras pada Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang.

## 2.2 Komoditas Beras

Beras dikenal sebagai komoditas pangan pokok yang dikonsumsi oleh sebagian besar penduduk Indonesia. Menurut Adnyana, Munarso dan Damardjati (2004) produksi dan konsumsi beras sering dikaitkan dengan masyarakat berpendapatan rendah dan miskin. Sebagian besar negara-negara yang memproduksi beras merupakan negara yang sedang berkembang atau negara yang berpendapatan rendah. Selain dimanfaatkan sebagai sumber pangan utama, beras juga dimanfaatkan dalam berbagai kegiatan ekonomi salah satunya sumber lapangan kerja dan penghasilan utama penduduk di pedesaan.

Permasalahan utama yang biasanya dihadapi dalam pasar beras adalah kualitas gabah dan beras yang dihasilkan petani saat panen. Kualitas beras menjadi salah satu faktor pertimbangan konsumen dalam memilih beras. Adanya penurunan kualitas pada beras dapat berupa penurunan volume dan kerusakan fisik sehingga mempengaruhi penampakan beras. Penurunan nilai ekonomi beras ini sangat berpengaruh pada penurunan kualitas beras secara fisik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kualitas beras maka perlu dilakukan perbaikan manajemen produksi beras dimulai dari tingkat petani (*on farm*) seperti penggunaan benih unggul dan pemeliharaan tanaman yang baik.

Pada pasar internasional, permintaan beras sangat bervariasi berdasarkan kualitasnya. Secara umum, preferensi konsumen terhadap kualitas beras dapat dikelompokkan berdasarkan panjang beras, aroma, dan varietasnya (Adnyana, Munarso dan Damardjati, 2004). Konsumen masyarakat Jawa cenderung memilih

beras dengan rasa nasi pulen, kandungan amilosa moderat dan tekstur sedang sedangkan konsumen masyarakat Sumatera cenderung memilih beras dengan kandungan amilosa tinggi, tekstur agak keras sampai keras dan terpisah (Damardjati et al., dalam Adnyana, Munarso dan Damardjati, 2004). Selain itu, survei yang dilakukan BULOG tahun 1978 dalam Adnyana, Munarso dan Damardjati (2004) menyatakan bahwa tenaga kasar, buruh tani dan buruh bangunan umumnya tidak peduli dengan rasa dan tekstur nasi. Beras yang menghasilkan nasi dengan tekstur mengembang lebih disukai karena dapat menghasilkan energi yang lebih besar untuk mendukung kegiatan yang dilakukan oleh pekerja.

Preferensi konsumen terhadap kualitas beras di wilayah pedesaan dan perkotaan juga ditentukan oleh tingkat pendapatan. Konsumen di wilayah perkotaan dan kelompok berpendapatan menengah ke atas bersedia membayar lebih mahal pada beras yang berkualitas tinggi, bahkan elastisitas pendapatan bertanda positif terhadap karakteristik kualitas beras (Choudhury et al., dalam Adnyana, Munarso dan Damardjati, 2004). Bagi konsumen di wilayah pedesaan, terutama kelompok pendapatan rendah, beras memiliki status yang tinggi sebagai bahan pangan pokok dibandingkan jagung, ubi, ataupun sagu. Ketika pendapatan meningkat, maka tingkat konsumsi beras pada konsumen di wilayah pedesaan juga meningkat (Sudaryanto et al., 2002).

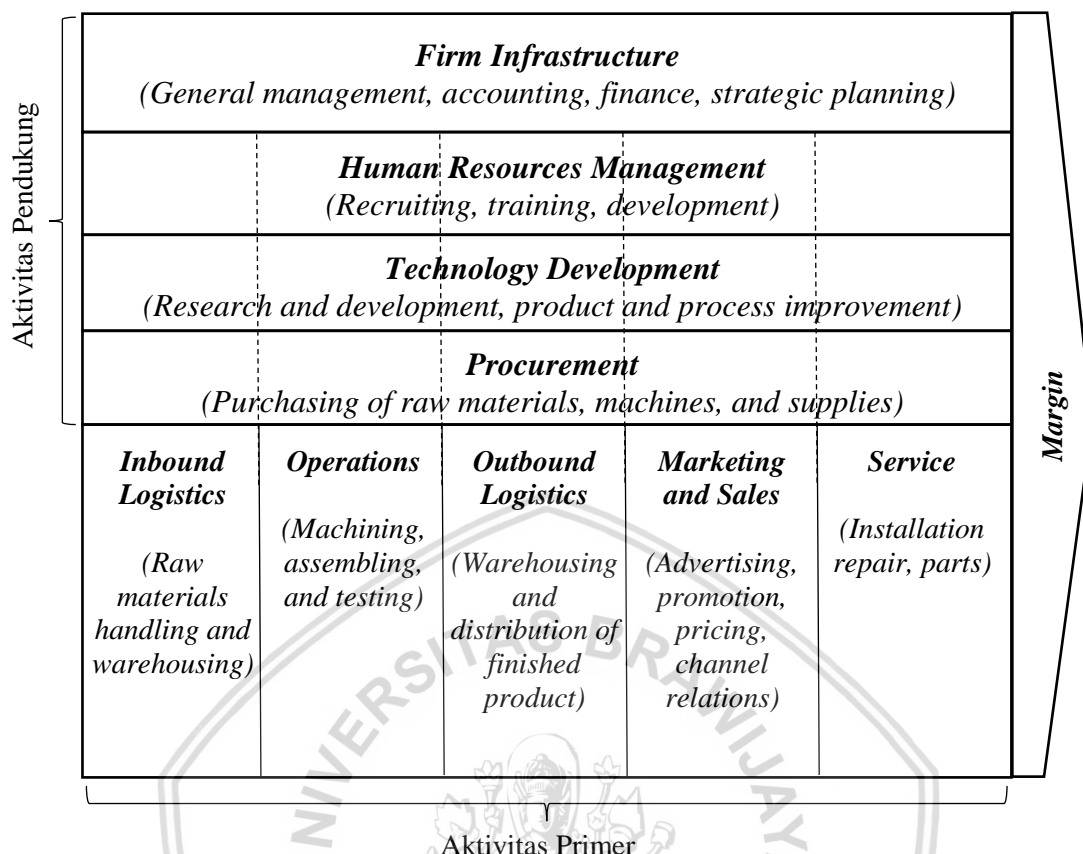
Persediaan dan permintaan beras sering menyebabkan fluktuasi dari harga beras yang berlaku di pasar. Konsumen umumnya menginginkan pasokan beras yang stabil dengan kualitas dan harga yang rasional sedangkan produsen mengharapkan harga yang tinggi untuk hasil panennya. Berdasarkan dengan permasalahan yang dihadapi, maka terdapat beberapa kebijakan yang ditetapkan pemerintah untuk menjaga stabilitas harga beras dalam negeri dan memberikan insentif berproduksi bagi petani, diantaranya sebagai berikut (Kasryno, 2004):

1. Memberlakukan tarif impor beras.
2. Memberi subsidi harga pupuk kimia.
3. Memberlakukan harga pembelian beras pemerintah, sebagai pengganti harga dasar yang pelaksanaannya dilakukan oleh BULOG.
4. Investasi pada penelitian dan pengembangan pertanian.
5. Program harga beras murah untuk penduduk miskin.

### 2.3 Rantai Nilai

Kaplinsky dan Morris (2000) mendeskripsikan rantai nilai (*value chain*) sebagai kesatuan aktivitas pengadaan suatu produk atau jasa dimulai dari pembentukan konsep yang melalui beberapa proses produksi hingga terjadi adanya perubahan bentuk akibat penambahan input, pemasaran, dan pendistribusiannya ke konsumen akhir serta pembuangan akhir setelah produk digunakan. Secara luas, rantai nilai diartikan sebagai serangkaian kegiatan kompleks yang dilakukan oleh pelaku atau lembaga pemasaran meliputi produsen, pengolah, pedagang, dan penyedia jasa distribusi produk sehingga dapat digunakan konsumen. Rantai nilai dalam pengertian sempit merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan untuk memperoleh output.

Tahapan aktivitas pada rantai nilai meliputi pembuatan konsep produk, perancangan, proses memperoleh input, proses produksi, pemasaran, distribusi, dan layanan yang diberikan setelah produk terjual. Tahapan-tahapan yang dialami suatu bahan baku hingga menjadi produk akhir menimbulkan adanya nilai tambah pada produk. Rantai nilai dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi cara menciptakan nilai pada konsumen. Menurut Porter dalam Kotler dan Keller (2008), nilai pada suatu produk dapat diidentifikasi berdasarkan sembilan aktivitas antara lain lima aktivitas primer dan empat aktivitas pendukung. Aktivitas primer tersebut meliputi logistik ke dalam atau memasukkan bahan ke dalam bisnis (*inbound logistics*), mengubah bahan menjadi produk akhir atau operasi (*operations*), logistik ke luar atau mengirimkan produk akhir (*outbound logistics*), memasarkan produk (*marketing and sales*) dan memberikan layanan produk (*service*) (Porter dalam Solihin, 2012). Aktivitas pendukungnya meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian (Udaya et al., 2013).



Gambar 1. Aktivitas dalam Rantai Nilai (*Value Chain*)

Sumber: Porter dalam Solihin (2012)

Sejumlah kegiatan yang termasuk pada aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam rantai nilai terangkum pada Gambar 1. *Inbound logistics* meliputi kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku utama pembuatan produk untuk selanjutnya diolah pada kegiatan operasi. Adapun kegiatan operasi yang dilakukan yaitu mengubah bahan baku utama (*inbound logistics*) agar memiliki nilai dan dapat digunakan oleh konsumen. Hasil dari kegiatan operasi selanjutnya akan masuk pada kegiatan *outbound logistics* dimana produk akan didistribusikan menuju konsumen. Selama proses pendistribusian, maka dilakukan pula kegiatan *marketing and sales* berupa periklanan maupun promosi untuk menarik minat konsumen. Selain itu, kegiatan *service* atau pelayanan juga dilakukan sebagai bentuk peningkatan dan penjagaan nilai produk terhadap konsumen (Solihin, 2012). Kegiatan pendukung merupakan kegiatan yang mendukung seluruh aktivitas yang berkaitan dengan operasi pada suatu perusahaan yang didalamnya mencakup seluruh kegiatan manajemen, dukungan finansial, hukum, dan perencanaan strategis serta pengembangan teknologi yang digunakan.



Analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*) merupakan analisis yang berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut (Pearce dan Robinson, 2008). Analisis rantai nilai mengidentifikasi biaya lintas pada setiap aktivitas dalam suatu bisnis untuk menentukan letak keunggulan biaya ataupun kelemahan biaya. Konsep rantai nilai mencakup isu organisasi, koordinasi, strategi, dan hubungan kekuatan antara berbagai pelaku di dalam rantai nilai. Rantai nilai terbentuk ketika semua pelaku dalam rantai bekerja sehingga dapat memaksimalkan nilai yang terbentuk di sepanjang rantai nilai.

Nilasari (2014) menyatakan bahwa analisis rantai nilai banyak digunakan untuk mengetahui keunggulan bersaing suatu perusahaan terutama dengan melakukan efisiensi dalam berbagai aktivitas yang dilakukan di sepanjang rantai nilai. Transformasi aktivitas rantai nilai menjadi suatu keunggulan bersaing dapat diketahui melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Aktivitas pada rantai nilai sudah teridentifikasi.
2. Kompetensi inti ditemukan pada beberapa aktivitas.
3. Beberapa kompetensi inti berkembang menjadi kompetensi khusus.
4. Beberapa kompetensi khusus berkembang menjadi keunggulan bersaing.

Nilai dalam keunggulan bersaing diartikan sebagai jumlah yang dapat dibayarkan konsumen terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Perusahaan akan mampu memperoleh laba apabila nilai yang dimiliki melebihi biaya yang diperlukan untuk menciptakan produk tersebut. Pengetahuan pelaku bisnis dalam mengetahui aktivitas rantai yang memiliki potensi pencipta nilai terhadap produk menjadi langkah yang tepat untuk mengetahui keunggulan bersaing (Porter, 1994). Aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai dapat dihitung dengan pengukuran kinerja rantai nilai.

#### 2.3.1 Pentingnya Analisis Rantai Nilai

Pentingnya analisis rantai nilai pada era globalisasi saat ini menurut Kaplinsky dan Morris (2000) adalah sebagai berikut:

1. Adanya pertumbuhan pada divisi tenaga kerja dan pembubaran produksi komponen global menjadikan daya saing suatu perusahaan menjadi penting.

2. Efisiensi produksi merupakan kondisi yang penting bagi perusahaan agar berhasil menembus pasar global.
3. Masuknya suatu perusahaan dalam pasar global memungkinkan adanya pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan sehingga membutuhkan pemahaman terkait faktor yang dinamis di sepanjang rantai nilai.

Selain itu, terdapat empat aspek penting dalam analisis rantai nilai yang dilakukan pada sektor pertanian, diantaranya:

1. Analisis rantai nilai secara sistematis memetakan para pelaku yang berpartisipasi dalam kegiatan produksi, distribusi, pemasaran, dan penjualan produk.
2. Analisis rantai nilai dapat mengidentifikasi distribusi manfaat bagi para pelaku dalam rantai nilai yang dapat diketahui melalui analisis margin dan laba.
3. Analisis rantai nilai dapat mengkaji peran peningkatan (*upgrading*) dalam rantai nilai yang dapat berupa peningkatan kualitas produk, desain, ataupun diversifikasi produk.
4. Analisis rantai nilai mengacu pada peran atau hubungan setiap pelaku dalam rantai nilai baik secara internal maupun eksternal.

Analisis rantai nilai dilakukan dengan memperhatikan tiga macam aliran. Pertama, aliran barang atau material dari hulu ke hilir. Kedua aliran uang atau finansial dari hilir ke hulu. Ketiga aliran informasi dari hulu ke hilir dan sebaliknya. Fokus dalam analisis rantai nilai yaitu *total value chain* atau total nilai yang terbentuk pada produk mulai dari desain produk hingga ke penjualan produk.

### 2.3.2 Tahapan Analisis Rantai Nilai

Kaplinsky dan Morris (2000) menyatakan bahwa terdapat tujuh tahapan analisis rantai nilai yang berkesinambungan antara lain:

1. *The Point of Entry for Value Chain Analysis*

Rantai nilai memiliki hubungan yang kompleks pada setiap tahapan yang dilalui. Hal ini dikarenakan banyaknya titik masuk dalam setiap rantai dapat berbeda-beda berdasarkan bentuk atau jenis produk akhir yang dihasilkan. Pada setiap kasus yang akan diteliti, akan berbeda pula *point of entry* yang akan digunakan. Adapun jenis-jenis *point of entry* yang digunakan dalam analisis rantai nilai meliputi:

- a. Distribusi pendapatan global.
- b. Pengecer.
- c. Pembeli independen.
- d. Produsen utama.
- e. Pemasok pendukung.
- f. Produsen komoditas.
- g. Produsen pertanian.
- h. Perusahaan dan usahatani kecil.
- i. Pedagang dan produsen ekonomi informal.
- j. Wanita, anak-anak, dan kelompok marginalisasi dan eksploitasi.

*Point of entry* akan menentukan rantai atau aktivitas dalam rantai nilai yang menjadi subjek penelitian secara khusus. Sebagai contoh, apabila fokus penelitian pada aktivitas pemasaran suatu produk maka titik masuk yang memungkinkan untuk memulai penelitian adalah dari pengecer (*retailers*). Kemudian penelitian dilanjutkan dengan mengidentifikasi pelaku-pelaku yang berpartisipasi pada aktivitas di hilir hingga ke konsumen akhir (*forwards*) dan pelaku-pelaku yang berpartisipasi pada aktivitas di hulu sebelum pengecer (*backwards*).

## 2. *Mapping Value Chains*

Tahapan ini dilakukan setelah diketahui pelaku utama atau lembaga pemasaran yang terlibat dalam rantai nilai. Tahapan ini dilakukan dengan memberikan angka dan nilai pada setiap variabel yang menjadi fokus penelitian. Variabel yang dipilih akan merefleksikan pertanyaan utama dalam penelitian. Seluruh analisis rantai nilai didapatkan dari membangun suatu hubungan antara input-output dengan sebagian identitas primer akuntansi umum antara lain sebagai berikut:

- a. Nilai output kotor.
- b. Nilai output bersih (pendapatan kotor dikurangi biaya input).
- c. Aliran fisik komoditas di sepanjang rantai.
- d. Aliran jasa, konsultan, dan keterampilan di sepanjang rantai.
- e. Pekerjaan yang dapat dibedakan antara yang karyawan permanen atau sementara, pekerja, gender, dan suku.
- f. Tujuan penjualan produk, misalnya untuk grosir dan pengecer, fokus pada penjualan antara pembeli utama, jumlah pembeli.



- g. Penentuan area ekspor dan impor.

Pengumpulan data pada tahapan ini umumnya berupa data dari waktu ke waktu. Hal ini dilakukan agar data dapat menunjukkan perubahan serta posisi suatu aktivitas dalam suatu titik waktu. Namun hal ini dapat disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

### 3. *Product Segment and Critical Success Factor's in Final Markets*

Salah satu ciri khas dari sistem produksi pada pasar kontemporer cenderung bersifat menarik pasar dan secara berlawanan sifat rantai nilai yaitu mendorong pemasok untuk melindungi rendahnya kompetisi. Hal ini akan menempatkan keutamaan pada karakteristik pasar produk akhir di sepanjang rantai. Pasar global kontemporer memiliki beberapa karakteristik utama yang perlu dianalisis agar dinamika rantai nilai dapat lebih mudah dipahami. Beberapa komponen penting itu antara lain:

- a. Pasar tersegmentasi. Setiap pasar akan memiliki karakteristik tersendiri bersamaan dengan pertumbuhan dan perkembangan pasar.
- b. Karakteristik pasar ini akan digunakan untuk mengetahui *Critical Success Factors* (CSFs). Pada pasar akhir yang memiliki penghasilan rendah, harga akan menjadi faktor penting dalam CSFs namun hal tersebut tidak menjadi pembeda karena konsumen membutuhkan kualitas, jenis produk, serta merk. Hal berbeda terjadi pada pasar akhir yang memiliki penghasilan tinggi dimana harga tidak menjadi faktor utama melainkan inovasi, penyesuaian, dan kualitas dominansi. Pada pasar menengah memungkinkan perusahaan memberikan jalinan hubungan ke berbagai rantai dan melayani kebutuhan segmen pasar akhir yang berbeda.
- c. Pasar tidak hanya tersegmentasi dengan kombinasi khas CSFs, tetapi juga semakin stabil dan berubah dengan cepat.
- d. CSFs yang ada di pasar dapat segera dikelompokkan dalam faktor urutan kualifikasi dimana produsen perlu untuk mencapai CSFs untuk berpartisipasi dalam pasar agar mereka menang.

### 4. *How Producers Access Final Markets*

Analisis rantai nilai memiliki keunggulan salah satunya yaitu dapat melampaui analisis pada tingkat perusahaan. Hal ini berarti fokus yang sempit dalam daya saing

produsen tidak dapat menjelaskan keberhasilannya di pasar global karena masing-masing produsen membutuhkan titik masuk dan harus terhubung ke pasar global. Pada penelitian terkait analisis rantai nilai, perlu diketahui terkait bagaimana cara produsen dapat terhubung ke pasar akhir yang berbeda.

Berdasarkan perspektif pada analisis rantai nilai, terdapat beberapa isu kunci yang dapat digunakan untuk penelitian diantaranya:

- a. Identifikasi konsumen atau pembeli utama dalam rantai tertentu.
  - b. Dinamika fungsi pembelian.
  - c. Setelah mengidentifikasi pembeli utama, maka tahap selanjutnya yaitu latihan memetakan CSFs pada pembeli tersebut.
  - d. Pembeli akan sering memiliki penilaian strategis mengenai sumber spesifik dari pasokan.
  - e. Teknik manajemen rantai penawaran telah membantu untuk meningkatkan daya saing secara sistemik.
  - f. Permasalahan rantai pasokan yang diperbarui yaitu fungsi eksekutif di pemerintahan rantai nilai.
5. *Benchmarking Production Efficiency*

Tahapan ini dilakukan setelah memetakan sifat dinamis dari pasar akhir dan cara produsen memasuki pasar. Tahap *benchmarking* dilakukan untuk menganalisis efisisensi produktif pihak yang terlibat di sepanjang rantai nilai. *Benchmarking* jarang dianggap penting oleh perusahaan padahal sangat perlu dilakukan pengaturan strategi untuk melawan tantangan yang biasa dihadapi oleh perusahaan. Tantangan itu biasanya berasal dari CSFs perusahaan itu sendiri ataupun aktivitas dalam rantai nilai di pasar akhir. Beberapa permasalahan/tantangan utama yang biasa dihadapi dalam rantai nilai antara lain:

- a. Persaingan biaya.
- b. Kualitas.
- c. Waktu tunggu untuk memuaskan pesanan konsumen.
- d. Kapasitas untuk melakukan perubahan kecil atau berlanjut.
- e. Kapasitas untuk melakukan lebih banyak perubahan fundamental pada produk dan proses.

Tantangan tersebut berkaitan dengan kegiatan operasi dan akan mempengaruhi tampilan produk akhir. Kegiatan operasi maupun tampilan produk akhir dapat dijadikan bahan pembandingan, baik untuk internal perusahaan di masa mendatang ataupun dalam melawan pesaing.

#### 6. *Governance of Value Chain*

Analisis rantai nilai memiliki fokus pada pemerintahan yang menyoroti baik hubungan kekuasaan dalam rantai dan lembaga-lembaga pemasaran yang terkait dan memegang kekuasaan. Pada tahap ini, pihak-pihak yang dapat dilibatkan untuk perbaikan rantai nilai dikoordinasikan sehingga tujuan perbaikan dapat tercapai dengan baik. Adapun pihak-pihak yang mempunyai kekuatan dapat melibatkan pelaku-pelaku yang mempunyai kemampuan sebagai berikut:

- a. Penyebaran penjualan rantai.
- b. Penyebaran nilai tambah rantai.
- c. Penyebaran keuntungan rantai.
- d. Penyebaran kekuatan pembelian rantai.
- e. Pengendalian atas teknologi utama dan kompetensi pembeda.
- f. Penanganan pelaku pasar.

#### 7. *Upgrading Value Chain*

Proses peningkatan dalam rantai nilai tidak dapat dipisahkan dari pihak penyewa, hambatan masuk dan distribusi yang akan dibahas. Analisis rantai nilai membutuhkan peningkatan pembahasan di luar perspektif standar agar diketahui rentang hubungan antara perusahaan dan identifikasi peningkatan secara fungsional. Empat bentuk peningkatan dalam rantai nilai antara lain sebagai berikut:

- a. Peningkatan dalam proses baik pada perusahaan atau sebagai akibat dari segala tindakan yang berkaitan dengan hubungan antara perusahaan.
- b. Peningkatan dalam produk baik pada perusahaan atau sebagai akibat dari segala tindakan yang berkaitan dengan hubungan antara perusahaan.
- c. Perubahan posisi fungsional dengan menyesuaikan aktivitas yang dilakukan dengan hubungan tertentu atau pindah ke aktivitas yang terjadi pada hubungan lainnya.
- d. Perpindahan antara suatu rantai nilai ke rantai nilai yang baru.

## 2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan suatu analisis kondisi internal maupun eksternal suatu perusahaan atau organisasi yang akan digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan perusahaan atau organisasi. Menurut Rangkuti (2009), analisis SWOT adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang logis untuk dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, bukan untuk menentukan strategi terbaik.

Faktor-faktor kunci internal dan eksternal pada suatu perusahaan atau organisasi antara lain kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Menurut David (2009), faktor-faktor kunci pembentuk matriks SWOT akan menghasilkan empat tipe strategi, yaitu:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), yaitu strategi yang mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan keunggulan peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari pengaruh dari ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*), yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan internal dan mengantisipasi ancaman eksternal.

Tabel 1. Matriks SWOT

Faktor Eksternal \ Faktor Internal	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )
	Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threats</i> )
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman ( <i>Threats</i> )	Strategi ST	Strategi WT

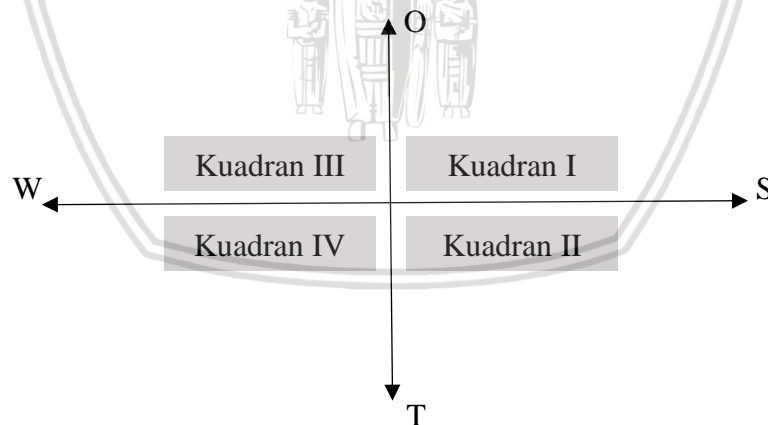
Sumber: David (2009)

Pearce dan Robinson (2008) mengembangkan perhitungan analisis SWOT untuk mengetahui posisi suatu perusahaan atau organisasi dalam kuadran SWOT. Masing-masing kuadran akan memberikan rekomendasi strategi yang dapat dilakukan sesuai posisi perusahaan atau organisasi tersebut.

1. Kuadran I, dimana suatu perusahaan atau organisasi berada pada posisi yang kuat dan berpeluang besar. Rekomendasi strategi yang dapat dilakukan yaitu

*progresif*, artinya perusahaan atau organisasi dalam kondisi yang mantap untuk dapat terus melakukan pengembangan dan memperbesar pertumbuhan perusahaan untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal.

2. Kuadran II, dimana suatu perusahaan atau organisasi berada pada posisi yang kuat namun menghadapi ancaman yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan yaitu *diversifikasi strategi*, artinya perusahaan atau organisasi disarankan untuk memperbanyak variasi strategi yang dilakukan agar dapat meminimalisir ancaman yang dihadapi.
3. Kuadran III, dimana suatu perusahaan atau organisasi berada pada posisi yang lemah namun memiliki peluang yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan yaitu *ubah strategi*, artinya perusahaan atau organisasi disarankan untuk memperbarui strategi yang diterapkan sesuai dengan peluang yang dimiliki.
4. Kuadran IV, dimana suatu perusahaan atau organisasi berada pada posisi yang lemah dan menghadapi ancaman yang besar. Rekomendasi yang diberikan yaitu *strategi bertahan*, artinya perusahaan atau organisasi disarankan untuk tetap menggunakan strategi yang telah dilakukan namun dengan mengendalikan kinerja internal perusahaan.



Gambar 2. Kuadran SWOT (*Grand Strategy Matrix*)

Sumber: Pearce dan Robinson (2008)

### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

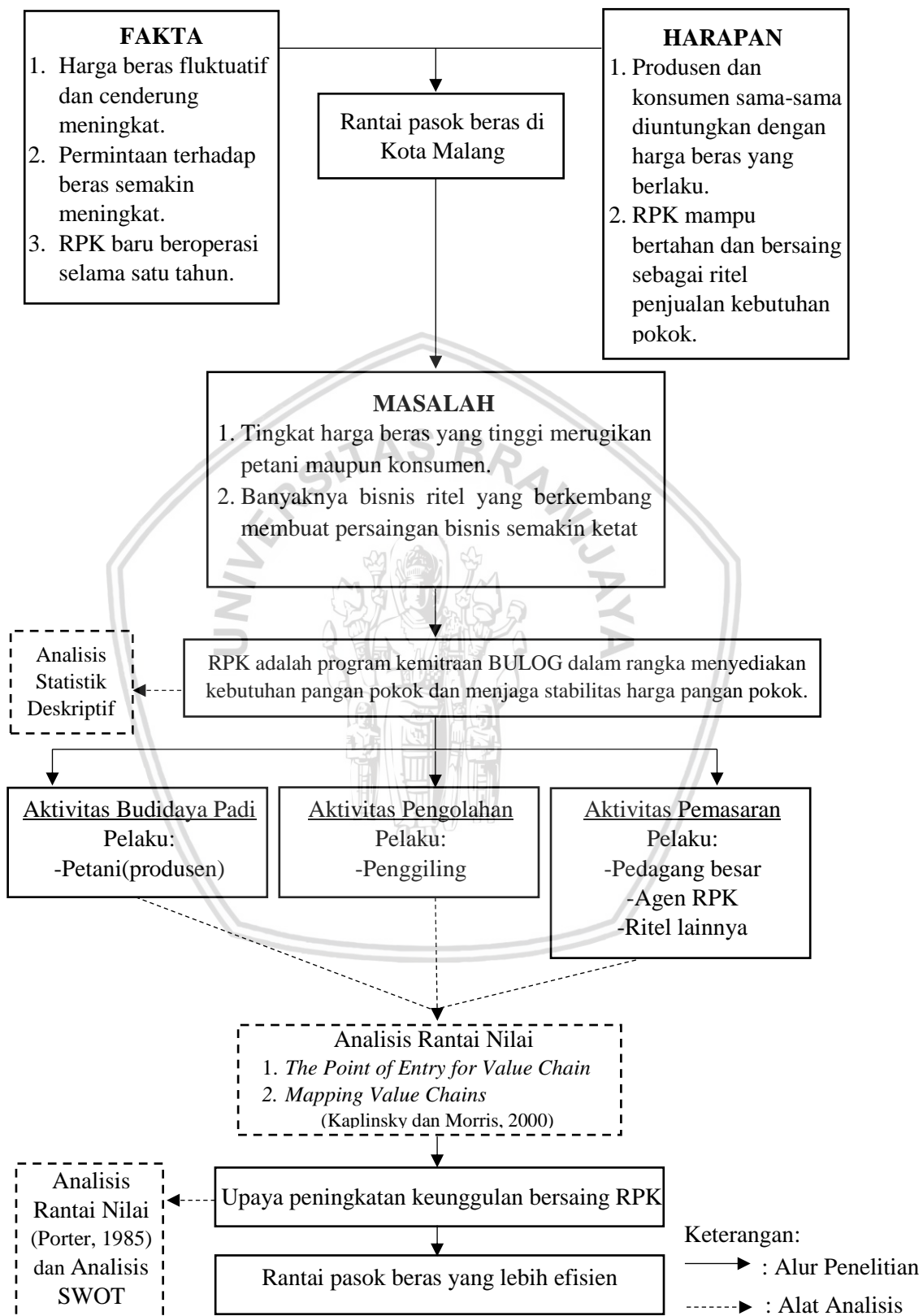
Kebutuhan masyarakat terhadap bahan pangan pokok beras semakin meningkat diiringi pula dengan kondisi harga yang fluktuatif dan cenderung meningkat setiap tahunnya. Sebagai salah satu bentuk upaya menjaga stabilitas harga dan menjaga ketersediaan bahan pangan demi mencapai kedaulatan pangan, pemerintah melalui BULOG telah menjalankan program Rumah Pangan Kita (RPK). Secara resmi, RPK mulai beroperasi sejak Januari 2017. Produk-produk yang dijual di RPK sebagian besar merupakan bahan pangan pokok seperti beras, gula, minyak, tepung, dan sebagainya.

Adanya RPK sebagai salah satu ritel penjualan tentunya menambah persaingan dalam unit usaha penjualan kebutuhan pangan pokok di Indonesia. Sebagai pendatang baru dalam bisnis ritel, RPK dinilai cukup berperan penting dalam pemenuhan kebutuhan pangan masyarakat. Hal ini dikarenakan harga jual yang ditetapkan RPK terjangkau bagi masyarakat hingga kalangan menengah bawah. Oleh karena itu, perlu dianalisis lingkungan internal maupun eksternal RPK agar dapat diketahui aktivitas apa yang memiliki potensi peningkatan keunggulan bersaing RPK.

Permasalahan terkait tingkat harga beras dan adanya RPK sebagai solusi yang ditawarkan pemerintah untuk mengurangi permasalahan tersebut mendukung peneliti untuk melakukan suatu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis rantai nilai komoditas beras yang terjadi di RPK. Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai dan analisis SWOT. Peneliti akan mengidentifikasi pelaku utama dan aktivitas yang dilakukan di sepanjang rantai nilai dan menganalisis bagaimana nilai keuntungan yang diperoleh setiap pelaku yang terlibat dalam rantai nilai. Hal ini tentu akan menguatkan perspektif peneliti bahwa adanya RPK yang digagas oleh pemerintah dapat menguntungkan semua pihak dalam saluran pemasaran, baik petani, pedagang, dan konsumennya. Selain itu, peneliti juga akan mengidentifikasi potensi yang dimiliki RPK sehingga dapat merumuskan upaya peningkatan keunggulan bersaing RPK.



Uraian kerangka pemikiran pada paragraf sebelumnya tersaji pada Gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian  
Sumber: Peneliti (2018)

### 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel digunakan sebagai bahan penyamaan persepsi antara peneliti dan pembaca terhadap beberapa variabel yang dibahas dalam penelitian. Uraian penjelasan terkait definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian ini akan disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Biaya	Total Biaya Tetap (TFC)	Biaya yang jumlahnya tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya jumlah produksi komoditas beras	Rp/produksi
	Total Biaya Variabel (TVC)	Biaya yang jumlahnya dipengaruhi oleh besar kecilnya jumlah produksi komoditas beras	Rp/produksi
	Total Biaya (TC)	Hasil penjumlahan dari total biaya tetap dan total biaya variabel	Rp/produksi
	Total Penerimaan (TR)	Hasil perkalian dari jumlah dan harga komoditas beras	Rp/produksi
	Keuntungan ( $\pi$ )	Penerimaan bersih yang diperoleh pelaku usaha atau selisih antara total penerimaan dan total biaya	Rp/produksi
Aktivitas Primer	Logistik ke Dalam	Kegiatan penyediaan sarana produksi usahatani padi	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
	Operasi	Kegiatan usahatani padi mulai dari pengolahan lahan, budidaya, perawatan, pemanenan, dan penggilingan	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
	Logistik ke Luar	Kegiatan penyimpanan dan pendistribusian komoditas beras kepada pedagang pengecer, agen RPK, dan sebagainya	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
	Pemasaran dan Penjualan	Segala kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran dan penjualan produk beras ke konsumen	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata



Tabel 2. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Aktivitas Primer	Pemasaran dan Penjualan		3=kinerja di atas rata-rata
	Pelayanan	Kegiatan pelayanan terhadap produk kepada konsumen	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
Aktivitas Pendukung	Infrastruktur Perusahaan	Segala kegiatan manajemen yang dilakukan oleh agen RPK dalam pengelolaan produk dan keuangannya	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
	Manajemen SDM	Segala kegiatan yang berkaitan dengan rekrutmen tenaga kerja	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
	Pengembangan Teknologi	Kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan kelengkapan benda yang mendukung kegiatan produksi hingga pemasaran	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
	Pembelian	Kegiatan pembelian produk-produk yang akan dipasarkan	1= kinerja di bawah rata-rata 2= kinerja rata-rata 3= kinerja di atas rata-rata
Lingkungan Internal	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Faktor-faktor yang memberi kekuatan atau keunggulan pada RPK	1= sedikit penting 2= penting 3= sangat penting
	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )	Faktor-faktor yang memberi kelemahan pada RPK	1= sedikit penting 2= penting

Tabel 2. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Lingkungan Internal	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )		3= sangat penting
Lingkungan Eksternal	Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Faktor-faktor yang memberi peluang pada RPK	1= sedikit penting 2= penting 3= sangat penting
	Ancaman ( <i>Threats</i> )	Faktor-faktor yang memberi ancaman pada RPK	1= sedikit penting 2= penting 3= sangat penting

Sumber: Peneliti (2018)



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian ini, pendekatan secara kuantitatif digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas dan pelaku-pelaku yang terlibat dalam rantai nilai komoditas beras di RPK Malang serta menganalisis nilai margin keuntungan masing-masing pelakunya dengan menggunakan metode analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*). Selain itu pendekatan secara kuantitatif juga dilakukan untuk mendeskripsikan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing rantai nilai komoditas beras di RPK Malang dengan cara mengetahui aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai dan menggunakan analisis SWOT.

### 4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di *outlet* Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang tepatnya di Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Pertimbangan peneliti memilih lokasi penelitian di Kecamatan Lowokwaru karena sesuai dengan kemudahan akses yang dimiliki peneliti dan RPK di wilayah tersebut merupakan RPK yang cukup rutin melakukan pembelian ulang sejak awal beroperasi. Selain itu peneliti juga memiliki pertimbangan bahwa RPK tersebut dapat mempermudah peneliti untuk memperoleh informasi ataupun data-data yang mungkin dibutuhkan selama penelitian. Adapun penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Maret – Mei 2018.

### 4.3 Teknik Penentuan Sampel

Objek dalam penelitian ini adalah pelaku yang terlibat dalam rantai nilai komoditas beras, dengan RPK sebagai fokus utama dalam rantai nilai. Identifikasi pelaku rantai nilai dilakukan secara *backward* meliputi lembaga pemasar, penggiling, dan petani serta secara *forward* kepada konsumen. Penentuan responden dilakukan dengan teknik *non probability sampling* karena probabilitas sampel dalam penelitian tidak diketahui. Selain itu, penelitian ini juga akan mengidentifikasi pelaku rantai nilai beras yang dijual di ritel selain RPK.

Responden RPK ditentukan secara *purposive* yaitu sebanyak lima responden. Jumlah ini ditentukan berdasarkan rekomendasi BULOG khususnya pada RPK di

wilayah Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Responden lainnya yaitu petani, penggiling dan lembaga pemasaran pada rantai nilai komoditas beras ditentukan dengan menggunakan metode *snowball sampling*. Responden didapatkan berdasarkan informasi dari responden-responden sebelumnya dalam rantai nilai yang berawal dari RPK dan berakhir di petani. Metode ini dilakukan untuk mengetahui seluruh pelaku yang terlibat dalam rantai nilai komoditas beras yang dijual di RPK ataupun selain RPK. Berdasarkan metode *snowball sampling* yang telah dilakukan, maka diperoleh lima orang lembaga pemasaran, dua orang penggiling, dan tiga orang petani sehingga jumlah keseluruhan responden dalam rantai nilai adalah sebanyak 15 orang.

#### **4.4 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode wawancara terstruktur kepada responden dengan bantuan instrumen penelitian berupa kuesioner. Kuesioner yang digunakan berupa kuesioner terbuka dan tertutup. Kuesioner terbuka ditujukan kepada petani dan lembaga pemasaran lainnya yang terlibat. Adapun data yang diperoleh dari kuesioner terbuka berupa karakteristik responden, data jumlah produksi, harga jual, biaya pemasaran, dan sebagainya yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner tertutup ditujukan kepada agen RPK untuk mengetahui aktivitas yang memiliki pencipta nilai tertinggi dalam rantai nilai komoditas beras.

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan studi pustaka dan dokumentasi. Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh informasi tambahan mengenai program RPK ataupun hal lain yang mendukung hasil penelitian. Dokumentasi dilakukan untuk mendukung data yang telah diperoleh dalam bentuk gambar atau dokumen lainnya.

#### **4.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data digunakan untuk mengolah data yang telah diperoleh dari pengumpulan data yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil dari analisis data

nantinya akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan peneliti. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan hasil dari data yang telah diperoleh dalam bentuk uraian, gambar, tabel, grafik, maupun data statistik lainnya. Pada penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum program RPK, karakteristik responden dan aktivitas yang dilakukan oleh para pelaku yang terlibat dalam rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang. Selain itu analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal RPK Kota Malang.

2. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Analisis rantai nilai dilakukan untuk mengetahui para pelaku dan aktivitas yang dilakukan sepanjang rantai nilai komoditas beras. Selain itu analisis rantai nilai juga dapat digunakan untuk mengetahui margin keuntungan petani dan lembaga pemasaran komoditas beras. Analisis rantai nilai digunakan untuk menjawab tujuan penelitian poin pertama dan kedua. Sesuai dengan batasan masalah yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, metode analisis rantai nilai yang akan digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua tahap yaitu *the point of entry for value chain* dan *mapping value chains* (Kaplinsky dan Morris, 2000).

- a. *The Point of Entry for Value Chain*

Tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi pelaku utama pada titik masuk dalam suatu rantai nilai. Tahapan ini akan mendeskripsikan aktivitas dan jaringan yang dilakukan oleh masing-masing pelaku rantai nilai komoditas beras. Pada rantai nilai komoditas beras di RPK, titik masuk awal dimulai dari RPK sebagai ritel yang akan memberikan informasi selanjutnya terkait pelaku-pelaku sebelum dan setelahnya hingga ke konsumen akhir. RPK akan berperan sebagai inti dalam rantai pasok komoditas beras yang akan diteliti, dimana identifikasi pelaku lainnya akan dilakukan secara *backward* (ke arah hulu) hingga ke produsen dan *forward* (ke arah hilir) menuju konsumen akhir.

b. *Mapping Value Chains*

Tahap ini berupa pemetaan pelaku pemasaran komoditas beras berdasarkan fungsinya yang terlibat dalam rantai nilai. Pemetaan pelaku dan aktivitas pemasaran serta pemasukan nilai *output* dalam rantai nilai berfungsi untuk mengetahui nilai margin keuntungan yang diperoleh masing-masing pelaku pada rantai nilai komoditas beras RPK.

Pemetaan rantai nilai juga digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai dalam rantai nilai beras di RPK yang dapat ditingkatkan untuk mendukung keunggulan bersaing RPK dibanding pesaingnya. Perhitungannya dapat dilakukan dengan menyusun tabel yang menunjukkan kemampuan atau kinerja suatu aktivitas dalam bentuk pembobotan dan penilaian dalam bentuk angka. Pengisian bobot dan nilai dilakukan dengan wawancara dengan pemilik RPK sesuai dengan kondisi internal RPK masing-masing. Hasil yang akan diperoleh berupa skor (bobot dikali nilai) yang menunjukkan aktivitas tertinggi dan aktivitas terendah dalam rantai nilai. Langkah-langkah perhitungannya antara lain sebagai berikut (Tabel 3 dan Gambar 4):

- a. Pembuatan daftar penerapan kegiatan aktivitas primer dan pendukung yang dilakukan oleh RPK.
- b. Pembobotan pada aktivitas primer dilakukan dengan mengurutkan besarnya pengaruh masing-masing penerapan kegiatan pada keberhasilan usaha. Pembobotan dilakukan dengan skala likert 1 – 5. Urutan pembobotan dimulai dari angka 1 untuk pengaruh yang paling lemah sampai dengan angka 5 untuk pengaruh yang paling kuat.
- c. Pembobotan pada aktivitas pendukung dilakukan dengan mengurutkan besarnya pengaruh masing-masing penerapan kegiatan pada keberhasilan usaha. Pembobotan dilakukan dengan skala likert 1 – 4. Urutan pembobotan dimulai dari angka 1 untuk pengaruh yang paling lemah sampai dengan angka 4 untuk pengaruh yang paling kuat.
- d. Penilaian diberikan pada kinerja seluruh penerapan kegiatan pada aktivitas primer dan pendukung dengan kriteria penilaian yaitu angka 1 (kinerja di bawah rata-rata), angka 2 (kinerja rata-rata), dan angka 3 (kinerja di atas rata-



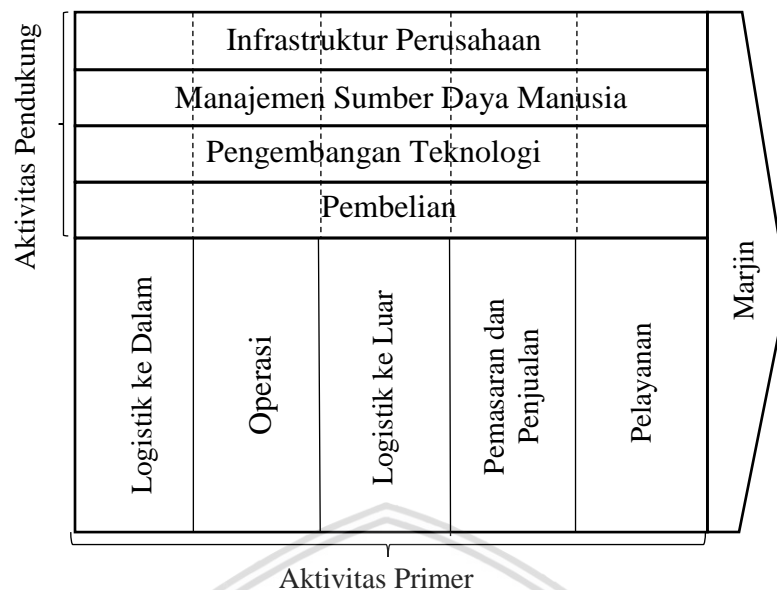
rata). Adapun penjelasan masing-masing kriteria penilaian dapat dilihat pada Lampiran 10.

- e. Perhitungan skor akhir masing-masing penerapan kegiatan pada aktivitas primer dan pendukung dilakukan dengan mengalikan bobot dan nilai. Skor tertinggi menunjukkan aktivitas memiliki potensi pencipta nilai tertinggi sedangkan skor terendah menunjukkan aktivitas memiliki potensi pencipta nilai paling rendah. Setelah itu skor akhir masing-masing aktivitas digambarkan dalam matriks pemetaan aktivitas rantai nilai.

Tabel 3. Pengukuran Kinerja Aktivitas Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK Kota Malang

Aktivitas	Bobot	Nilai	Skor
<b>Aktivitas Primer</b>			
1. Logistik ke dalam	....	....	....
a. Persediaan produk beras			
1. Operasi	....	....	....
a. Pemeliharaan produk sebelum dijual kembali			
2. Logistik ke luar	....	....	....
a. Pendistribusian ke konsumen			
3. Pemasaran dan penjualan	....	....	....
a. Promosi			
b. Tenaga penjual			
4. Pelayanan	....	....	....
a. Interaksi dengan konsumen			
<b>Aktivitas Pendukung</b>			
1. Infrastruktur perusahaan	....	....	....
a. Manajemen umum			
b. Keuangan			
2. Manajemen sumber daya manusia	....	....	....
a. Rekrutmen karyawan			
3. Pengembangan teknologi	....	....	....
a. Kelengkapan peralatan pendukung usaha			
4. Pembelian	....	....	....
a. Pembelian produk tambahan			
Jumlah	....	....	....

Sumber: Peneliti (2018)



Gambar 4. Matriks Pemetaan Aktivitas Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK

### 3. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi dan analisis faktor lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh RPK Malang. Analisis SWOT digunakan untuk menjawab tujuan penelitian poin ketiga. Setelah diperoleh faktor-faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) dan faktor-faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*), dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing-masing faktor. Langkah ini dilakukan sebagai dasar penentuan posisi RPK Malang dalam kuadran SWOT. Tahapan perhitungannya adalah sebagai berikut:

- Melakukan perhitungan bobot (A) dan rating (B) pada masing-masing faktor serta total perkalian skor ( $C = A \times B$ ) pada masing-masing faktor. Pembobotan dilakukan sesuai dengan skala likert 1 sampai 3 berdasarkan tingkat kepentingan faktor penentu internal maupun eksternal. Bobot dari setiap faktor diperoleh dari nilai dari setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor. Selanjutnya rating diberikan sesuai dengan seberapa efektif RPK Malang dalam merespon faktor-faktor internal maupun eksternal. Penentuan rating yaitu dengan skala likert 1 sampai 4, dimana 1 menyatakan respon sangat lemah, 2 respon lemah, 3 respon tinggi, dan 4 respon sangat tinggi. Nilai bobot dan rating dikalikan untuk mendapatkan skor pada setiap faktor.

Tabel 4. Penilaian Bobot Tingkat Kepentingan Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Penentu	1	2	...	4	5	...	Total	Bobot
<b>Kekuatan/Peluang</b>								
1								
2								
...								
<b>Kelemahan/Ancaman</b>								
4								
5								
...								
<b>Total</b>								<b>1,00</b>

- b. Melakukan pengurangan antara total skor faktor internal (S dan W) dan total skor faktor eksternal (O dan T). Selisih dari total skor faktor internal merupakan nilai pada sumbu x sedangkan selisih dari total skor faktor eksternal merupakan nilai pada sumbu y.

Tabel 5. Matriks IFE dan EFE

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>			
<b>Total Kekuatan</b>			
<b>Kelemahan</b>			
<b>Total Kelemahan</b>			
<b>Selisih (S-W)</b>			
Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>			
<b>Total Peluang</b>			
<b>Ancaman</b>			
<b>Total Ancaman</b>			
<b>Selisih (O-T)</b>			

- c. Mencari posisi RPK Malang pada kuadran yang sesuai dengan titik yang dihasilkan antara sumbu x dan y.

Selanjutnya, perumusan strategi dilakukan dengan menyusun hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh RPK Malang dalam matriks SWOT. Pada matriks SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan sesuai dengan kombinasi dari faktor internal dan eksternal. Strategi yang

dirumuskan pada matriks SWOT merupakan strategi yang paling logis untuk dilakukan oleh RPK Malang sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing.



## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 5.1.1 Gambaran Umum Program Rumah Pangan Kita (RPK)

Rumah Pangan Kita (RPK) merupakan suatu program berupa *outlet* penjualan pangan pokok milik masyarakat umum yang pengelolaannya berada di bawah binaan Badan Usaha Logistik (BULOG). RPK telah dikenalkan kepada masyarakat sejak Januari 2017 dan beroperasi di berbagai wilayah di Indonesia. RPK dibentuk sebagai suatu upaya BULOG dalam rangka stabilisasi harga pangan pokok. Selain itu, adanya RPK diharapkan dapat menjadi sarana menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan membangkitkan ekonomi masyarakat serta mengurangi pengangguran.

Bentuk RPK yang dikelola oleh masyarakat dapat berupa individual/rumah tangga, toko, koperasi, maupun badan usaha milik desa (BUMDES). Setiap masyarakat diwajibkan mengikuti beberapa persyaratan administrasi sesuai dengan bentuk RPK yang akan dikelola nantinya. Persyaratan administrasi tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Syarat Administrasi Pendaftaran RPK

Syarat Administrasi	Bentuk RPK		
	Individu/RT	Toko/Kedai	Koperasi /BUMDES
Mengisi formulir permohonan RPK	√	√	√
Memiliki tempat untuk <i>outlet</i> penjualan	√	√	√
Fotokopi KTP/SIM	√	√	√
Surat keterangan domisili dari RT/RW/Kelurahan	√	-	-
Surat izin usaha dari Kelurahan	-	√	-
Fotokopi SIUP/surat izin dari NPWP	-	-	√
Melakukan pembelian awal komoditas	√	√	√

Sumber: Perum BULOG Sub Divisi Regional Malang (2017)

Berdasarkan persyaratan administrasi pendaftaran calon agen RPK dapat diketahui bahwa calon agen RPK berupa individu, toko/kedai, dan koperasi

memiliki perbedaan berkas administrasi yang harus dilengkapi. Sebagai *outlet* penjualan, masing-masing calon agen diharuskan untuk memberikan data pendukung berupa surat izin atau surat keterangan sesuai dengan jenis usaha yang akan dilakukan. Bagi calon agen RPK yang hanya akan menggunakan produk secara individu maka diwajibkan melengkapi surat keterangan domisili dari RT/RW/Kelurahan setempat. Bagi calon agen RPK yang akan melakukan penjualan kembali produk-produknya di toko/kedai maka wajib melengkapi surat izin usaha yang diperoleh dari pihak kelurahan setempat, sedangkan bagi calon agen RPK yang akan melakukan penjualan kembali dalam bentuk usaha koperasi/BUMDES maka perlu melampirkan fotokopi Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) maupun NPWP. Hal ini diberlakukan untuk menyesuaikan dengan skala usaha yang akan dilakukan oleh masing-masing calon agen RPK.

Selain kemudahan persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, masyarakat juga memperoleh beberapa keuntungan dengan tergabung menjadi salah satu agen RPK, diantaranya bebas biaya pendaftaran, tidak membutuhkan modal yang besar, gratis spanduk dan *banner* untuk kelengkapan *outlet*, mendapatkan produk dengan kualitas dan harga terbaik yang cukup mudah dijangkau oleh semua kalangan, serta mendapatkan dukungan pemasaran berupa konsultasi pengembangan bisnis dari BULOG. Masyarakat yang terdaftar sebagai agen RPK juga akan memiliki beberapa hak dan kewajiban yang harus dipatuhi. Hak tersebut diantaranya menerima komoditi pangan yang berkualitas dan harga terjangkau serta mendapat pembinaan dan konsultasi cara penjualan dan perawatan komoditi pangan yang dibeli. Adapun kewajibannya antara lain menjual komoditi dengan Harga Eceran Tertinggi (HET) sesuai yang telah ditetapkan dan melakukan pembayaran secara tunai.

Program RPK diatur dengan beberapa prosedur operasional yang berkaitan dengan pembelian, pengiriman, dan pengembalian (retur) barang. Standar Operasional Prosedur (SOP) dari RPK yang ditetapkan oleh BULOG adalah sebagai berikut:

1. Tidak ada ketentuan jumlah pembelian sesuai dengan keinginan calon mitra RPK dengan membandingkan harga pasar masing-masing RPK.



2. Gratis biaya pengiriman jika melakukan transaksi pembelian minimal Rp7.000.000,00 (untuk area Kota/Kabupaten Malang dan Batu) dan minimal Rp8.500.000,00 (untuk area Kota/Kabupaten Pasuruan).
3. Jika transaksi pembelian di bawah jumlah minimal, maka dikenakan biaya pengiriman (jika barang dikirimkan oleh pihak BULOG).
4. Retur atau pengembalian barang dapat dilakukan oleh pihak agen RPK untuk produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi dalam pemesanan pada saat pengiriman.

Kebebasan agen RPK dalam melakukan pembelian sejumlah komoditas menyebabkan BULOG harus terus mengelola persediaan masing-masing komoditas agar dapat merata kepada seluruh agen. Selain itu ketentuan batas transaksi minimal gratis biaya pengiriman diterapkan BULOG sebagai bentuk dorongan bagi setiap agen dalam mengelola usahanya, karena semakin banyak jumlah atau komoditas yang dibeli maka keuntungan yang diperoleh RPK akan semakin besar. Meskipun demikian mayoritas agen RPK lebih menyukai untuk mengambil barang langsung di BULOG menggunakan kendaraan pribadi.

#### 5.1.2 Gambaran Umum Rumah Pangan Kita Sesuai Lokasi Penelitian

Rumah Pangan Kita (RPK) yang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini berlokasi di wilayah Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Jumlah RPK yang terdaftar di Kecamatan Lowokwaru yaitu 27 agen RPK dan tersebar di beberapa kelurahan. Adapun pada penelitian ini peneliti memilih lima RPK yang sesuai dengan rekomendasi dari pihak BULOG Sub Divre Malang.

Lokasi dan jumlah RPK yang diteliti antara lain di Kelurahan Mojolangu berjumlah satu RPK, Kelurahan Lowokwaru berjumlah tiga RPK dan Kelurahan Sumber Sari berjumlah satu RPK. Tiga dari kelima RPK tersebut dikelola dalam bentuk toko, sedangkan dua lainnya berbentuk individu/rumah tangga. Rata-rata agen RPK sudah terdaftar sejak satu tahun yang lalu. Mayoritas RPK selalu melakukan pembelian komoditas beras, gula, minyak goreng dan tepung dengan kuantitas dan periode pembelian yang berbeda-beda tergantung kebutuhan RPK yang bersangkutan.

## 5.2 Karakteristik Responden

Responden penelitian akan dideskripsikan sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan. Penelitian ini melibatkan responden yang merupakan pelaku dalam rantai nilai beras yang terdiri dari agen RPK, lembaga pemasaran, penggiling, petani dan pihak BULOG serta praktisi. Keseluruhan responden dicirikan dengan beberapa karakteristik diantaranya peran, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan penerimaan per bulan. Total keseluruhan responden yang menjadi sumber informasi pada penelitian ini adalah 18 orang (Lampiran 1).

### 5.2.1 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Peran

Pada responden rantai nilai beras, kriteria peran digunakan untuk membedakan jumlah responden sesuai dengan peranan yang dilakukan dalam rantai nilai. Jumlah responden rantai nilai beras berdasarkan peran dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Peran

No.	Peran	Jumlah	Persentase (%)
1.	Agen RPK	5	27,78
2.	Lembaga Pemasaran	5	27,78
3.	Penggiling	2	11,11
4.	Petani	3	16,67
5.	BULOG	2	11,11
6.	Praktisi	1	5,56
Total		18	100,00

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui jumlah masing-masing responden rantai nilai beras sesuai dengan peran yang dilakukan dalam rantai nilai yaitu agen RPK dan lembaga pemasaran masing-masing sebesar 27,78% penggiling dan BULOG sebesar 11,11%, petani sebesar 16,67% dan praktisi sebesar 5,56%. Jumlah responden RPK sesuai dengan pilihan yang telah direkomendasikan oleh pihak BULOG. Responden lembaga pemasaran diantaranya sebagai pengepul, pedagang besar, maupun toko. Responden penggiling merupakan mitra BULOG dalam pasokan beras. Responden petani diperoleh sesuai dengan rekomendasi dari penggiling. Adapun responden BULOG dan praktisi merupakan responden tambahan yang dapat mendukung data penelitian mengenai lingkungan internal dan eksternal RPK.

### 5.2.2 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden rantai nilai beras yang dibedakan berdasarkan jenis kelaminnya dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	11	61,00
2.	Perempuan	7	39,00
Total		18	100,00

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada Tabel 8, dapat diketahui perbandingan jumlah responden rantai nilai menurut jenis kelaminnya. Persentase responden laki-laki yaitu 61,00% sedangkan responden wanita 39,00%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku dalam rantai nilai beras mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

### 5.2.3 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Usia

Jumlah responden rantai nilai beras berdasarkan usianya dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini.

Tabel 9. Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	30 – 34	3	20,00
2.	35 – 39	3	20,00
3.	40 – 44	2	13,33
4.	45 – 49	4	26,67
5.	≥ 50	3	20,00
Total		15	100,00

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 9, dapat diketahui bahwa kategori rentang usia 45 – 49 tahun memiliki persentase paling besar diantara rentang usia lainnya yaitu sebesar 26,67%. Kategori rentang usia ini didominasi oleh responden yang berperan sebagai pedagang dan RPK. Ketertarikan masyarakat dalam kategori usia ini untuk mulai melakukan bisnis RPK dikarenakan adanya motivasi untuk penambahan pemasukan selain dari pekerjaan utamanya. Adapun usia maksimal responden rantai nilai beras yaitu 56 tahun dimana masih tergolong usia produktif untuk bekerja yaitu antara 15 – 64 tahun (BPS, 2017). Besarnya persentase kategori

rentang usia lainnya antara lain 30 – 34 tahun, 35 – 39 tahun, dan  $\geq 50$  tahun masing-masing sebesar 20,00% serta kategori rentang usia 40 – 44 tahun sebesar 13,33%.

#### 5.2.4 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jumlah responden rantai nilai beras berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	$\leq$ SD/ sederajat	3	20,00
2.	SMP/ sederajat	1	6,67
3.	SMA/ sederajat	6	40,00
4.	Diploma	2	13,33
5.	S1	1	6,67
6.	$\geq$ S2	2	13,33
Total		15	100,00

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden rantai nilai hanya menempuh pendidikan hingga tingkat SMA/ sederajat dengan persentase sebesar 40,00%. Selain itu sejumlah 20,00% dari total responden hanya menempuh pendidikan SD/ sederajat. Kategori tingkat pendidikan lainnya yaitu Diploma dan S2 memiliki persentase masing-masing 13,33% sedangkan SMP/ sederajat dan S1 memiliki persentase terkecil masing-masing 6,67%. Adapun responden yang merupakan agen RPK rata-rata menempuh pendidikan hingga ke jenjang perguruan tinggi.

#### 5.2.5 Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Penerimaan

Setiap responden rantai nilai beras memiliki perbedaan jumlah penerimaan per bulan sesuai dengan jenis pekerjaan utama maupun sampingan yang dilakukan. Pengelompokan responden rantai nilai berdasarkan jumlah penerimaan yang diterima per bulan ditunjukkan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Karakteristik Responden Rantai Nilai Beras Berdasarkan Penerimaan

No.	Penerimaan per Bulan (Rp)	Jumlah	Persentase (%)
1.	< Rp1.000.000,00	1	6,67
2.	Rp1.000.000,00 – Rp2.499.999,00	3	20,00
3.	Rp2.500.000,00 – Rp3.999.999,00	1	6,67
4.	Rp4.000.000,00 – Rp5.499.999,00	5	33,33
6.	> Rp7.000.000,00	5	33,33
Total		15	100

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 11 dapat diketahui bahwa kategori jumlah penerimaan sebesar Rp4.000.000,00 – Rp5.499.999,00 dan > Rp7.000.000,00 memiliki persentase terbesar yaitu 33,33%. Besarnya total penerimaan sesuai dengan besarnya jenis usaha dilakukan oleh tiap responden, baik responden yang melakukan usahatani, penggilingan, maupun usaha dagang. Selain itu, kategori jumlah penerimaan lainnya yaitu Rp1.000.000,00 – Rp2.499.999,00 memiliki persentase sebesar 20,00% sedangkan kategori Rp2.500.000,00 – Rp3.999.999,00 dan < Rp1.000.000,00 memiliki persentase yang sama yaitu 6,67%

### 5.3 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Pada penelitian ini, analisis rantai nilai digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas rantai nilai komoditas beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang sesuai dengan tujuan penelitian poin pertama. Rantai nilai akan menggambarkan bagaimana berbagai aktivitas yang dilakukan oleh suatu usaha untuk menciptakan produk dari sebuah ide konsep ke tahap produksi dan operasi serta mengalirkan produk sampai ke konsumen (Kaplinsky dan Morris, 2000). Adapun analisis rantai nilai pada penelitian ini akan dilakukan sampai dengan tahap kedua yaitu *the point of entry for value chain* dan *mapping value chains*. Hasil penelitian menggunakan analisis rantai nilai komoditas beras yang dilakukan peneliti di RPK Kota Malang akan dijelaskan pada uraian berikut ini:

#### 5.3.1 *The Point of Entry for Value Chain*

Tahap *the point of entry for value chain* merupakan tahapan paling awal dalam analisis rantai nilai. Tahap ini digunakan untuk mendeskripsikan pelaku-pelaku yang terlibat dalam aktivitas rantai nilai komoditas beras. Menurut Kaplinsky dan Morris (2000), terdapat 12 kemungkinan titik masuk (*point of entry*) pada penelitian



rantai nilai. Adapun fokus pada penelitian ini adalah peran ritel (*role of retailers*) sehingga titik masuk pertama yang diidentifikasi dalam rantai nilai adalah toko, supermarket, ataupun jenis ritel lainnya.

Pada penelitian ini, peneliti memberikan rantai nilai beras konvensional sebagai pembanding bagi rantai nilai beras yang dipasarkan di RPK. Hasil identifikasi pelaku utama pada rantai nilai beras RPK adalah RPK → BULOG → Penggiling → Petani, sedangkan hasil identifikasi pelaku utama pada rantai nilai beras konvensional adalah Pedagang (toko) → Pedagang besar → Penggiling → Pengepul → Petani. Aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing pelaku pada rantai nilai akan dijelaskan pada uraian sebagai berikut:

#### 1. Rumah Pangan Kita (RPK)

RPK merupakan sebuah *outlet* toko yang dijalankan oleh masyarakat dengan binaan dari BULOG. RPK berperan sebagai ritel yang menyalurkan produk kepada konsumen. Pada rantai nilai, RPK merupakan pelaku akhir sebelum produk sampai ke konsumen. Pelaksanaan RPK dapat berupa toko yang dimiliki individu atau kelompok masyarakat, koperasi, atau Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). Sesuai dengan aturan dari BULOG, bahwa pendirian RPK dapat disetujui jika dalam satu Rukun Warga (RW) terdapat satu RPK. Hal ini tentu saja memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk memperoleh produk pangan pokok dengan jarak yang tidak terlalu jauh dari lingkungan rumahnya.

Sebagai ritel penjual bahan pangan pokok, masing-masing agen RPK dapat memperoleh produk-produk yang akan dijual dengan melakukan pembelian kepada BULOG. Produk-produk yang dapat dibeli di BULOG antara lain produk pangan pokok khususnya beras. Produk beras yang biasanya dibeli oleh agen RPK antara lain Beras Kita kualitas medium maupun premium dengan kemasan 5 kg dan 25 kg.

Mayoritas agen RPK akan melakukan pembelian ulang produk beras ke BULOG secara langsung sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan di toko masing-masing. Pembelian yang dilakukan dengan datang langsung ke Kantor BULOG Sub Divre Malang ini lebih sering dilakukan oleh para agen RPK untuk mengurangi adanya biaya tambahan untuk pengiriman barang. Hal ini dikarenakan adanya aturan minimal transaksi pembelian yang bebas biaya pengiriman BULOG yaitu > Rp7.000.000,00. Selain itu, adanya pembinaan langsung dari BULOG kepada



setiap agen RPK tidak membatasi agen RPK untuk melakukan pembelian produk tambahan lainnya selain dari BULOG.

Umumnya RPK tidak lagi melakukan kegiatan penanganan lain terhadap produk yang akan dijual. Hal ini dikarenakan produk yang dibeli dari BULOG sudah berupa kemasan siap untuk dijual. Meskipun demikian, terdapat beberapa RPK yang menjual beras kemasan 25 kg dengan cara eceran. Pengemasan ulang produk eceran hanya menggunakan plastik dan dilakukan saat ada konsumen yang akan membeli sehingga tidak menambah pengeluaran biaya penanganan dari RPK. Adapun konsumen RPK yaitu warga di sekitar toko antara lain ibu rumah tangga dan mahasiswa.

Penetapan harga jual di RPK dilakukan sesuai dengan aturan Harga Eceran Tertinggi (HET). Selain itu masing-masing RPK juga mempertimbangkan margin keuntungan yang akan diperoleh sebelum menetapkan harga jual. Harga beras yang cenderung fluktuatif di setiap periode pembelian sering menjadi kendala bagi para agen RPK dalam merencanakan pembelian beras dan penetapan harga jual beras di toko RPK.

## 2. BULOG Sub Divre Malang

Pada rantai nilai beras, BULOG berperan sebagai perantara antara RPK dengan saluran sebelumnya. BULOG memperoleh pasokan beras dari dua mitra penggiling yang berada di Kabupaten Malang dan Kabupaten Pasuruan. Adapun pasokan beras yang dikirim dari penggiling ke BULOG berupa beras kualitas medium dan premium dengan kemasan 5 kg dan 25 kg. Beras yang ada di gudang BULOG nantinya yang akan dibeli oleh agen-agen RPK untuk dijual kembali kepada konsumen selanjutnya maupun dikonsumsi sendiri.

## 3. Pedagang Toko

Pedagang toko berperan sebagai lembaga pemasar yang paling dekat dengan konsumen sama halnya seperti RPK. Hal yang membedakan toko biasa dengan RPK adalah pasokan beras yang diperoleh toko tidak dari BULOG melainkan dari produsen beras lainnya dari berbagai daerah seperti Jember, Tuban, Lamongan, Ponorogo, Pasuruan, dan sebagainya. Banyaknya pembelian beras yang biasa dilakukan pedagang toko kepada lembaga sebelumnya disesuaikan dengan kondisi persediaan beras yang ada di toko. Umumnya beras dibeli dalam periode seminggu

sekali. Adapun sistem pengiriman beras ke toko ditanggung oleh lembaga sebelumnya dimana biaya pengiriman sudah termasuk harga beli yang disepakati kedua pihak. Selain itu pedagang toko juga melakukan beberapa kegiatan penanganan seperti penyimpanan dan bongkar muat. Kegiatan penyimpanan dilakukan dengan pembelian obat kutu beras yaitu Humidator yang bertujuan agar beras tidak mudah rusak jika disimpan terlalu lama.

#### 4. Pedagang Besar

Pedagang besar juga memperoleh pasokan beras dari beberapa daerah di sekitar Jawa Timur, antara lain Lamongan, Jombang, Ponorogo, Pasuruan, Mojokari, Kediri, dan sebagainya. Aktivitas yang umumnya dilakukan oleh pedagang besar hampir sama dengan pedagang toko, hanya kuantitas pembelian yang lebih besar dan periode pembelian yang lebih cepat. Rata-rata pedagang besar membeli beras dengan total 10 – 20 ton dengan periode pembelian 1 – 3 hari sekali. Adapun beras yang biasa dibeli adalah kemasan 25 kg. Pengiriman beras dilakukan oleh lembaga sebelumnya dengan biaya pengiriman yang terhitung langsung dengan harga beli beras.

Pedagang besar menjadi penyalur beras bagi pedagang lainnya seperti toko, bisnis restoran, dan sebagainya. Kondisi ini menyebabkan perputaran beras yang berlangsung di pedagang besar cepat habis sehingga menyebabkan cepatnya periode pembelian ulang yang dilakukan oleh pedagang besar. Bentuk kegiatan penanganan yang biasa dilakukan oleh pedagang besar adalah bongkar muat.

#### 5. Penggiling

Pada rantai nilai beras di RPK maupun rantai nilai beras secara konvensional, penggiling berperan sebagai lembaga yang mengubah produk gabah dari lembaga sebelumnya menjadi produk beras. Beras yang dihasilkan oleh penggiling selanjutnya disalurkan menuju beberapa pedagang besar di wilayah Jawa Timur dan ke BULOG. Penggiling termasuk ke dalam pelaku dalam rantai nilai beras karena pihak penggiling tidak hanya menyediakan jasa giling beras saja, melainkan melakukan beberapa fungsi pemasaran seperti pembelian dan pendistribusian produk.

Penggiling yang menjadi responden dalam penelitian ini berada di Kecamatan Turen Kabupaten Malang yaitu UD. Jasa Abadi dan di Kabupaten Pasuruan yaitu

Cap Nongko Moyo. Kedua penggiling tersebut merupakan penggiling yang bermitra dengan BULOG sejak beberapa tahun yang lalu. Bentuk aktivitas yang dilakukan oleh penggiling antara lain membeli gabah dari pengepul gabah ataupun dari petani sekitar, mengolah gabah menjadi beras, dan menyalurkan beras kepada lembaga pemasaran selanjutnya.

Pasokan gabah yang didapatkan penggiling biasanya dibeli dari pengepul gabah maupun petani di wilayah sekitarnya. Penggiling UD. Jasa Abadi biasa membeli pasokan gabah dari petani atau pengepul yang berasal dari Malang, Jombang, Blitar, Madiun dan sebagainya. Sama halnya dengan penggiling Cap Nongko Moyo juga membeli pasokan gabah dari petani maupun pengepul di sekitar wilayah Pasuruan, Sidoarjo, dan sebagainya. Adapun kesepakatan harga beli yang berlaku sepenuhnya ditetapkan oleh pihak penggiling dengan mengacu pada harga beli beras yang sedang berlaku di pasar.

Proses pengolahan gabah menjadi beras dilakukan secara manual dan juga dengan bantuan alat dan mesin pertanian. Proses-proses tersebut antara lain pengeringan gabah, penggilingan (pemecahan kulit), penyosohan (poles/pemutihan), pemisahan, dan pengemasan. Produk beras yang dihasilkan oleh penggiling memiliki kualitas medium dan premium dengan merk dagang dari masing-masing penggiling. Selain itu, sebagai mitra BULOG, penggiling juga mengemas produk berasnya dengan kemasan beras yang diberikan dari BULOG.

Selanjutnya produk beras akan dikirim ke beberapa wilayah di Jawa Timur. Pedagang besar yang biasanya menjadi tujuan pengiriman antara lain Malang, Sidoarjo, Pasuruan, Probolinggo, dan Banyuwangi. Sistem pengiriman biasanya dilakukan langsung oleh penggiling dengan biaya pengiriman sudah termasuk dalam hitungan harga jual produk kepada pedagang besar dan BULOG.

#### 6. Pengepul

Pengepul desa berperan dalam mengumpulkan gabah-gabah yang dihasilkan petani di sekitarnya yang kemudian akan menjual gabah tersebut kepada penggiling. Adapun tujuan penjualan gabah tidak hanya kepada penggiling terdekat melainkan ke penggiling luar kota. Penentuan harga gabah akan dihitung oleh penggiling sesuai dengan harga beras yang berlaku di pasar. Bentuk kegiatan penanganan yang dilakukan oleh pengepul hanya kegiatan bongkar muat.

## 7. Petani

Petani memiliki peran sebagai penyedia sarana produksi bagi lembaga penggiling beras. Hal ini dikarenakan petani akan menghasilkan gabah yang menjadi input utama penggiling untuk melakukan kegiatan produksi. Petani melakukan serangkaian kegiatan usahatani padi mulai dari penyemaian benih, pengolahan lahan, penanaman bibit, pemupukan, perawatan dan pemeliharaan hingga pemanenan.

Hasil panen berupa gabah yang dihasilkan setiap musim panen selanjutnya akan disalurkan kepada pengepul desa untuk dijual kepada penggiling. Selain itu, terdapat beberapa petani yang juga bermitra langsung dengan pihak penggiling beras sehingga semakin mempersingkat rantai nilai beras. Adapun harga jual gabah akan ditetapkan oleh pengepul/penggiling tergantung kepada siapa petani menyalurkan hasil gabahnya. Oleh karena itu, peran petani dalam penentuan harga hanya sebagai *price taker* (penerima harga) karena harga jual gabah merupakan hasil perhitungan yang dilakukan oleh penggiling sesuai dengan harga beras yang berlaku di pasar.

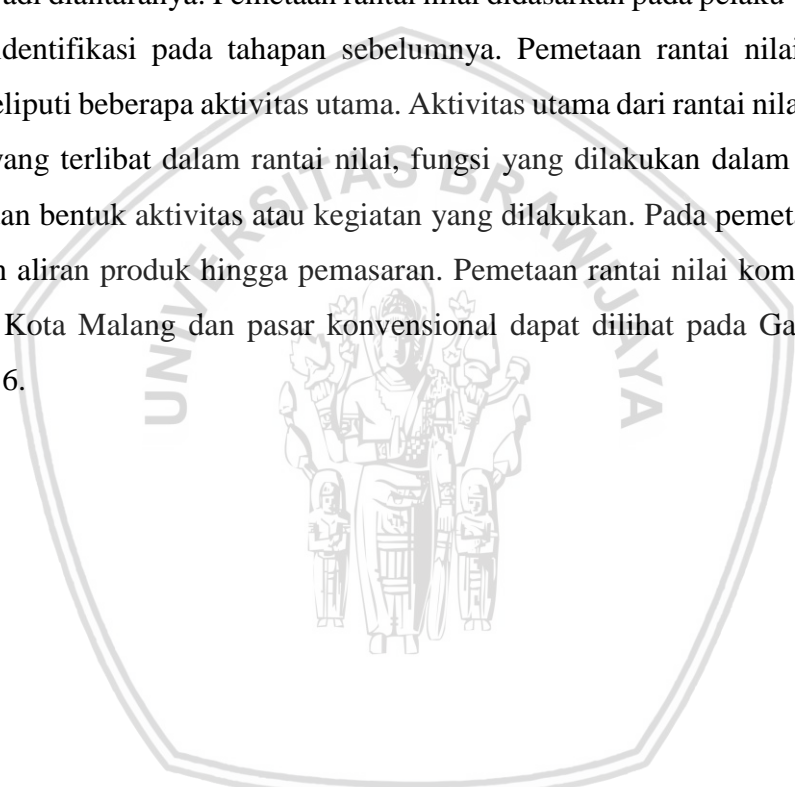
Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat diketahui bahwa dalam rantai nilai beras beberapa aktivitas utama diantaranya aktivitas budidaya padi, aktivitas pengolahan beras, dan aktivitas pemasaran. Aktivitas budidaya padi dilakukan oleh petani sedangkan aktivitas pengolahan beras dilakukan oleh penggiling. Adapun aktivitas pemasaran dilakukan oleh pengepul, pedagang besar, pedagang toko, dan juga RPK. Adanya beberapa lembaga pemasaran yang terlibat dalam rantai nilai beras menunjukkan adanya dua rantai nilai yang berbeda antara beras yang dipasarkan melalui RPK dan beras yang dipasarkan secara konvensional.

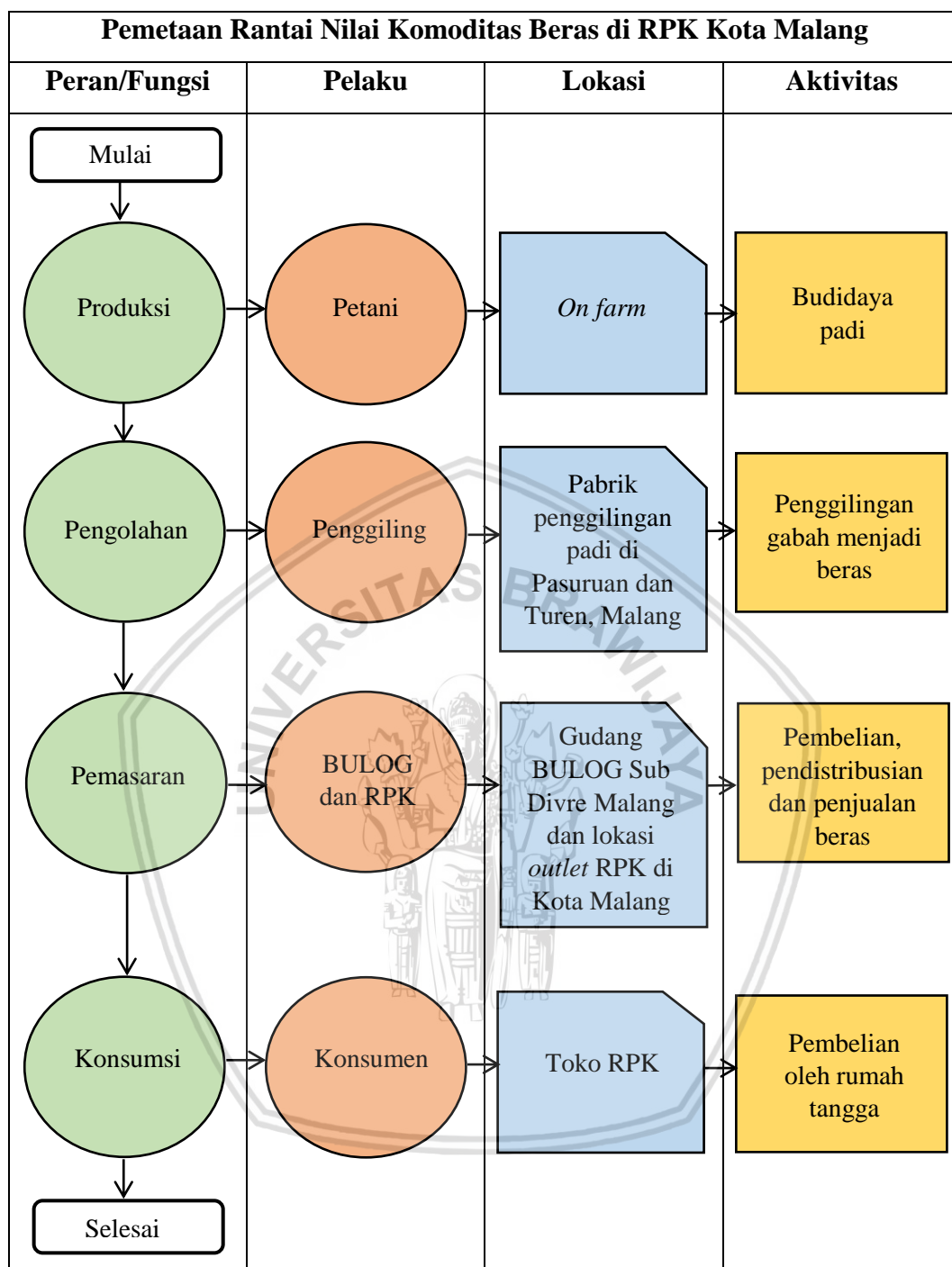
Perbedaan rantai nilai yang terjadi pada komoditas beras tersebut menunjukkan adanya perbedaan biaya yang telah dikeluarkan oleh suatu usaha. Gabungan biaya dari seluruh aktivitas dalam suatu rantai nilai menentukan besarnya biaya yang harus dikeluarkan suatu usaha dalam menjalankan bisnisnya (David, 2009). Selain itu Kaplinsky dan Morris (2000) juga menyatakan tentang *different types of value chain* yang berarti bahwa terdapat dua jenis rantai nilai yang masing-masing berguna untuk menggambarkan pelaku dalam rantai nilai dan menjelaskan koordinasi pada tiap hubungan antarpelaku. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan

hasil analisis rantai nilai beras yang telah dilakukan peneliti bahwa masing-masing aktivitas yang dilakukan pelaku dalam rantai nilai beras RPK dapat menggambarkan adanya koordinasi yang terjadi di sepanjang rantai nilai. Kondisi tersebut juga dapat menjadi langkah untuk mengetahui efisiensi rantai nilai beras RPK dari segi biaya keuntungan.

### 5.3.2 Mapping Value Chains

Tahapan *mapping value chains* merupakan tahap pemetaan rantai nilai yang dilakukan untuk menggambarkan keseluruhan aktivitas, pelaku, dan hubungan yang terjadi diantaranya. Pemetaan rantai nilai didasarkan pada pelaku-pelaku yang telah diidentifikasi pada tahapan sebelumnya. Pemetaan rantai nilai komoditas beras meliputi beberapa aktivitas utama. Aktivitas utama dari rantai nilai terdiri dari pelaku yang terlibat dalam rantai nilai, fungsi yang dilakukan dalam rantai nilai, lokasi, dan bentuk aktivitas atau kegiatan yang dilakukan. Pada pemetaan ini akan disajikan aliran produk hingga pemasaran. Pemetaan rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang dan pasar konvensional dapat dilihat pada Gambar 5 dan Gambar 6.





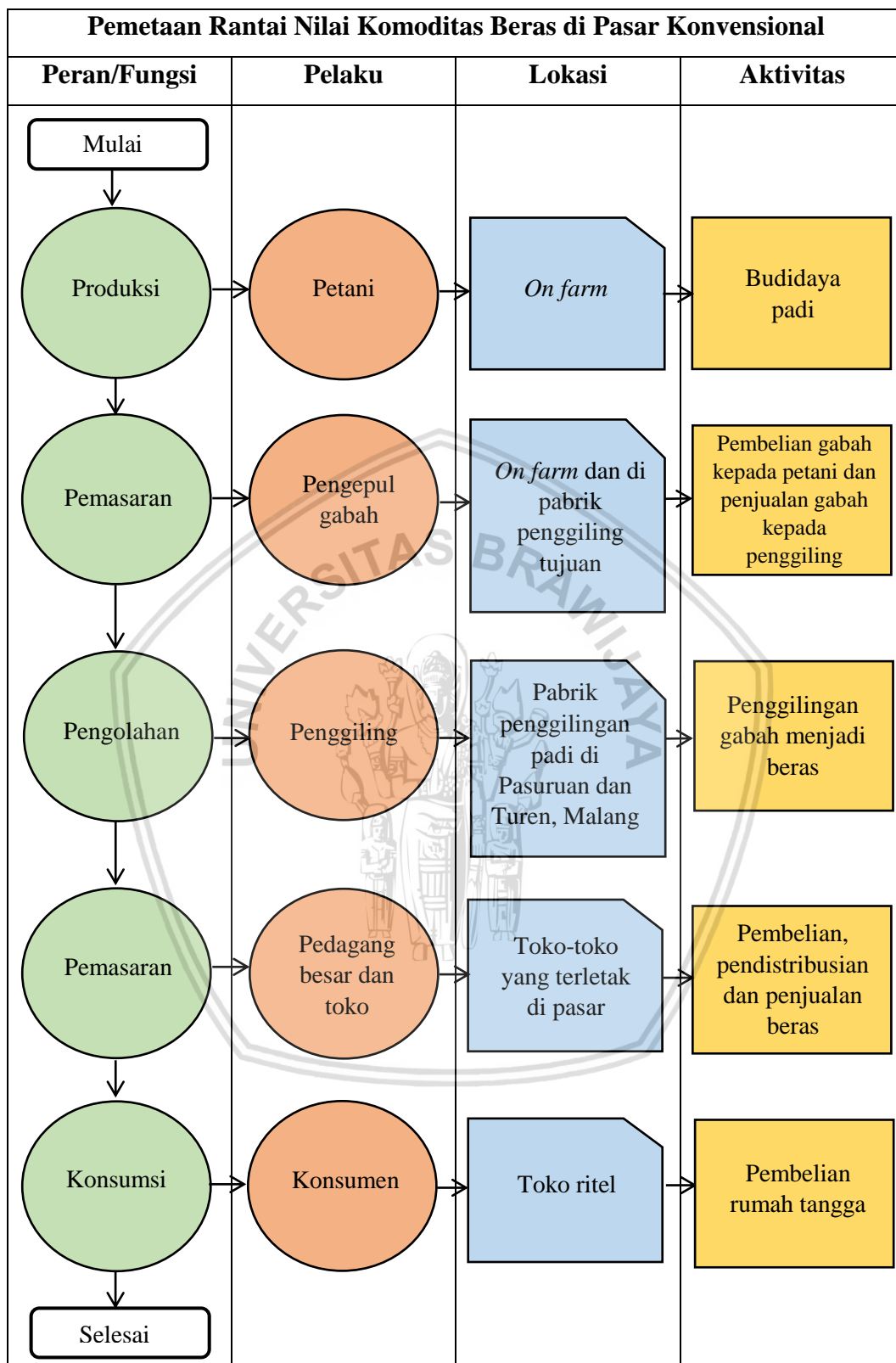
Keterangan:

————> : Aliran fisik hingga pemasaran produk beras di RPK Kota Malang

Gambar 5. Pemetaan Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK Kota Malang

Sumber: Data Primer Diolah (2018)





Keterangan:

→ : Aliran fisik hingga pemasaran produk beras di pasar konvensional

Gambar 6. Pemetaan Rantai Nilai Komoditas Beras di Pasar Konvensional

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pada Gambar 5 dan Gambar 6 secara jelas digambarkan aliran rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang maupun di pasar konvensional Kota Malang mulai dari produsen hingga ke konsumen. Tahap *mapping value chains* mendeskripsikan fungsi dan aktivitas yang dilakukan oleh tiap pelaku dalam rantai nilai. Pada penelitian ini, peneliti akan lebih fokus pada rantai nilai pada beras premium. Alasan peneliti untuk memilih beras premium karena mayoritas agen RPK lebih sering melakukan pembelian pada produk beras premium dibandingkan beras medium. Beras premium yang disediakan oleh BULOG terdiri dari dua jenis yaitu beras premium biasa dengan merk dagang asli dari mitra penggiling dan Beras Kita Premium dengan kemasan khusus dari BULOG. Aliran rantai nilai beras premium pada RPK Kota Malang dan pasar konvensional dimulai dari *input* awal hingga *output* akhir akan dijelaskan pada uraian sebagai berikut:

#### 1. Produksi

Pelaku yang terlibat dalam produksi adalah petani sebagai produsen utama penghasil padi. Usahatani padi yang dilakukan oleh petani dilakukan di lahan pertanian milik petani maupun yang disewa oleh petani. Pada rantai nilai beras di RPK Kota Malang, peneliti melakukan wawancara kepada satu responden petani yang memiliki hubungan kemitraan langsung dengan penggiling. Petani tersebut melakukan kegiatan usahatani pada lahan seluas 3 ha yang merupakan milik sendiri dan sewa.

Adapun beberapa sarana produksi yang digunakan petani untuk budidaya padi antara lain benih padi Inpari 18 dan pupuk seperti ZA, Phonska, SP36, dan Urea. Sarana produksi tersebut diperoleh petani dari toko pertanian di sekitar desa. Petani tidak mengeluarkan biaya untuk sewa traktor dikarenakan menggunakan jasa pinjam dari keluarga. Total biaya produksi yang dikeluarkan petani dalam melakukan budidaya padi adalah Rp8.730.000,00 per ha. Hasil produksi gabah yang diperoleh rata-rata 4 ton per ha, sehingga biaya produksi per kilogram gabah dapat diketahui sebesar Rp2.183,00. Berbeda halnya pada petani dalam rantai nilai beras konvensional, biaya produksi rata-rata per kilogram gabah yang dikeluarkan petani adalah sebesar Rp2.852,00.

Pada rantai nilai beras di RPK, gabah yang dihasilkan oleh petani selanjutnya disalurkan langsung kepada penggiling yang telah bermitra dengan petani. Petani

sebagai produsen berperan sebagai *price taker* (penerima harga). Hal ini karena harga gabah ditentukan oleh penggiling sesuai dengan perhitungan harga beras yang sedang berlaku di pasar. Rata-rata harga jual gabah yang diterima petani dari penggiling adalah sebesar Rp4.800,00 per kg.

Pada rantai nilai beras di pasar konvensional, petani menyalurkan gabah kepada pengepul desa lalu pengepul akan menyalurkan gabah kepada penggiling. Umumnya pengepul desa akan menyalurkan gabah kepada penggiling yang paling dekat dengan lokasinya. Harga gabah yang diperoleh oleh pengepul dan petani akan sepenuhnya ditentukan oleh penggiling sesuai dengan harga beras yang berlaku di pasar. Rata-rata harga gabah di tingkat petani pada rantai nilai beras di pasar konvensional adalah sebesar Rp3.950,00 per kg. Adapun rata-rata harga gabah yang berlaku di tingkat pengepul adalah sebesar Rp4.600,00 per kg.

## 2. Pengolahan

Penggiling merupakan pelaku utama yang terlibat dalam fungsi pengolahan di aliran rantai nilai beras di RPK maupun pasar konvensional. Aktivitas yang dilakukan penggiling adalah membeli gabah dari petani dan mengolahnya menjadi beras yang siap dipasarkan kepada lembaga selanjutnya. Kualitas beras yang dihasilkan penggiling sesuai dengan permintaan pasar. Umumnya beras yang dijual oleh penggiling kepada lembaga pemasar adalah kualitas medium dan premium.

Pada aliran rantai nilai beras RPK, penggiling akan langsung menjual beras kepada BULOG Sub Divre Malang dengan jumlah sesuai dengan permintaan. Harga jual beras ditentukan oleh pihak penggiling dengan acuan harga beras tertinggi di pasar. Sebagai mitra pengadaan beras BULOG, penggiling juga akan mengirimkan beras kualitas premium dengan kemasan Beras Kita Premium yang telah disediakan oleh BULOG. Rata-rata harga jual beras yang diberlakukan oleh penggiling kepada pihak BULOG adalah sebesar Rp9.700,00 per kg untuk beras kualitas premium. Penggiling juga menjual produk beras yang dihasilkan kepada pedagang besar yang ada di beberapa wilayah di Jawa Timur dengan harga jual rata-rata sebesar Rp9.800,00 per kg.

## 3. Pemasaran

Pada rantai nilai beras di RPK, pelaku utama yang terlibat dalam pemasaran adalah BULOG dan agen-agen RPK di Kota Malang. Bentuk aktivitas pertama

yang dilakukan pada aliran rantai nilai beras adalah pembelian beras oleh BULOG kepada mitra penggiling. Proses pembelian dilakukan sesuai dengan permintaan BULOG saat persediaan beras di gudang sudah mendekati habis. Harga beli beras oleh BULOG sesuai dengan harga yang telah ditentukan oleh pihak penggiling.

Beras yang telah dibeli oleh BULOG selanjutnya akan dijual kepada agen RPK. Setiap agen RPK memiliki kebebasan untuk membeli beras dengan jumlah sesuai kebutuhan toko maupun pribadi. Harga jual beras yang berlaku sepenuhnya ditentukan oleh BULOG. Rata-rata harga jual beras dari BULOG adalah sebesar Rp10.472,00 per kg untuk beras premium biasa dan Rp11.080,00 per kg untuk Beras Kita Premium. Selanjutnya aktivitas pemasaran berikutnya dilakukan oleh agen RPK kepada konsumen. Rata-rata harga jual beras dari RPK kepada konsumen adalah sebesar Rp11.330,00 per kg untuk beras premium biasa sedangkan harga jual Beras Kita Premium bisa mencapai Rp11.680 per kg. Adapun rata-rata harga jual yang diberlakukan oleh RPK tersebut sudah sesuai dengan aturan harga jual pangan pokok yang ditetapkan BULOG yaitu sesuai Harga Eceran Tertinggi (HET), dimana HET beras premium di wilayah Pulau Jawa adalah sebesar Rp12.800,00 per kg.

Berbeda halnya dengan rantai nilai beras di RPK, pada rantai nilai beras di pasar konvensional, pedagang besar dan pedagang toko berperan sebagai pelaku utama dalam pemasaran. Rata-rata harga jual beras yang berlaku di tingkat pedagang besar adalah sebesar Rp10.182,00 per kg sedangkan rata-rata harga beras premium di tingkat pedagang toko adalah sebesar Rp10.500,00 per kg. Harga tersebut juga telah sesuai dengan aturan HET beras premium yang berlaku di Pulau Jawa.

#### 4. Konsumsi

Konsumen berperan sebagai pelaku utama konsumsi beras. Adapun fungsi konsumsi merupakan aktivitas terakhir dalam aliran rantai nilai beras. Konsumen biasanya melakukan pembelian beras secara langsung ke *outlet*/toko RPK yang ada di lingkungan sekitarnya atau di toko ritel lainnya di pasar. Harga beli yang dikeluarkan konsumen untuk produk beras adalah sesuai dengan harga jual yang telah ditentukan oleh RPK maupun pedagang toko.

Analisis rantai nilai pada tahap *mapping value chains* dapat digunakan untuk mengetahui nilai marjin keuntungan yang diterima oleh setiap pelaku/lembaga yang terlibat dalam rantai nilai. Perhitungan analisis rantai nilai beras di RPK Kota Malang dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

Tabel 12. Analisis Rantai Nilai Beras di RPK Kota Malang

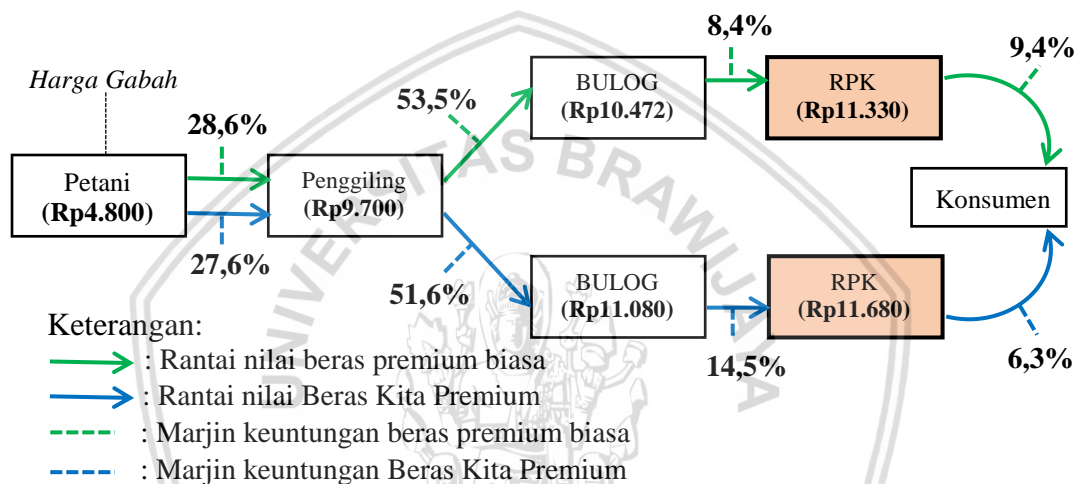
No	Rantai Pemasaran Beras	Rantai Nilai (Rp/kg)	Nilai Marjin Keuntungan (Rp/kg)	Persentase Marjin (%)
<b>Beras Premium Biasa</b>				
1.	Biaya produksi petani hingga panen	2.183	-	-
2.	Harga di tingkat petani	4.800	2.617	28,6
3.	Harga di tingkat penggiling	9.700	4.900	53,5
4.	Harga di tingkat BULOG	10.472	772	8,4
5.	Harga di tingkat RPK	11.330	858	9,4
6.	Harga yang diterima konsumen akhir	11.330	-	-
<b>Total</b>			<b>9.147</b>	<b>100</b>
<b>Beras Kita Premium</b>				
1.	Biaya produksi petani hingga panen	2.183	-	-
2.	Harga di tingkat petani	4.800	2.617	27,6
3.	Harga di tingkat penggiling	9.700	4.900	51,6
4.	Harga di tingkat BULOG	11.080	1.380	14,5
5.	Harga di tingkat RPK	11.680	600	6,3
6.	Harga yang diterima konsumen akhir	11.680	-	-
<b>Total</b>			<b>9.497</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Tabel 12 menunjukkan rantai pemasaran beras yang dijual di RPK Kota Malang yaitu beras premium biasa dan Beras Kita Premium. Rantai pemasaran keduanya menunjukkan total biaya produksi petani hingga panen dan harga jual yang berlaku pada tiap lembaga pemasaran. Harga jual gabah yang berlaku di tingkat petani adalah sebesar Rp4.800,00 per kg, sehingga besarnya marjin keuntungan yang diperoleh petani adalah Rp2.617,00 per kg. Selanjutnya gabah akan digiling hingga menjadi beras oleh penggiling sehingga harga jual yang berlaku pada tingkat penggiling adalah Rp9.700,00 per kg dengan marjin



keuntungan Rp4.900,00 per kg. Dua jenis beras premium yang akan dijual oleh BULOG dengan harga yang berbeda. BULOG memberlakukan harga jual beras premium biasa sebesar Rp10.472,00 per kg dengan margin keuntungan sebesar Rp772,00 per kg sedangkan untuk Beras Kita Premium dijual dengan harga Rp11.080,00 per kg dan margin keuntungan yaitu Rp1.380,00 per kg. Harga jual di tingkat RPK menjadi harga beli yang akan dibayarkan oleh konsumen akhir kedua jenis beras premium. Harga jual beras premium di tingkat RPK yaitu Rp11.330,00 per kg dengan margin keuntungan Rp858,00 per kg sedangkan harga jual Beras Kita Premium yaitu Rp11.680,00 per kg dengan margin keuntungan Rp600,00 per kg.



Gambar 7. Aliran Rantai Nilai dan Margin Beras Premium di RPK Kota Malang  
Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Gambar 7, dapat diketahui bahwa margin keuntungan terbesar dalam rantai nilai beras yang dijual di RPK Kota Malang diperoleh oleh penggiling yaitu sebesar 53,5% untuk beras premium biasa dan 51,6% untuk Beras Kita Premium. Besarnya margin pada penggiling dikarenakan banyaknya proses penambahan nilai yang dilakukan oleh penggiling selama mengolah gabah menjadi beras. Margin keuntungan terkecil dalam rantai nilai beras diperoleh oleh BULOG pada beras premium biasa yaitu 8,4% dan RPK pada Beras Kita Premium yaitu sebesar 6,3%. Adanya perbedaan harga yang berlaku pada beras premium biasa dan Beras Kita Premium dikarenakan adanya perbedaan jenis kualitas premium dan kemasan pada kedua jenis beras. Beras premium biasa diproduksi dengan standar kualitas premium dari merk beras penggiling itu sendiri, sedangkan Beras Kita Premium diproduksi sesuai standar kualitas premium yang diminta BULOG dan dikemas dengan karung yang dikirim langsung oleh BULOG kepada penggiling



mitranya. Hal itulah yang menyebabkan BULOG memberlakukan harga jual beras lebih mahal pada Beras Kita Premium. Adapun RPK menjual Beras Kita Premium dengan margin keuntungan yang lebih kecil daripada beras premium biasa agar harga tidak melebihi HET dan tetap mudah dijangkau oleh konsumennya. Cara ini diterapkan oleh setiap agen RPK untuk menarik konsumen membeli beras premium kualitas terbaik dengan harga yang lebih murah dibandingkan dari ritel lainnya. Perbedaan standar kualitas yang berlaku pada beras premium biasa dan Beras Kita Premium menyebabkan perbedaan margin yang cukup signifikan pada BULOG maupun RPK.

Analisis rantai nilai juga dilakukan untuk mengetahui besarnya nilai margin keuntungan yang diperoleh pelaku dalam rantai nilai beras di pasar konvensional. Perhitungan analisis rantai nilai beras di pasar konvensional dapat dilihat pada Tabel 13 berikut ini.

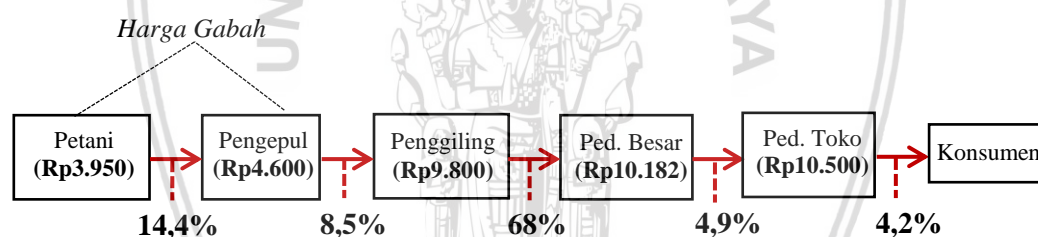
Tabel 13. Analisis Rantai Nilai Beras di Pasar Konvensional

No	Rantai Pemasaran Beras	Rantai Nilai (Rp/kg)	Nilai Margin Keuntungan (Rp/kg)	Persentase Margin (%)
<b>Beras Premium Biasa</b>				
1.	Biaya produksi petani hingga panen	2.852	-	-
2.	Harga di tingkat petani	3.950	1.098	14,4
3.	Harga di tingkat pengepul	4.600	650	8,5
4.	Harga di tingkat penggiling	9.800	5.200	68,0
5.	Harga di tingkat pedagang besar	10.182	382	4,9
6.	Harga di tingkat pedagang toko	10.500	318	4,2
7.	Harga yang diterima konsumen akhir	10.500	-	-
<b>Total</b>			<b>7.648</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Tabel 13 menunjukkan rantai pemasaran beras premium yang dijual di pasar konvensional di Kota Malang. Rantai pemasaran keduanya menunjukkan total biaya produksi petani hingga panen dan harga jual yang berlaku pada tiap lembaga pemasaran. Perbedaan rantai pemasaran beras di RPK dan pasar konvensional yaitu adanya peran pengepul sebagai penyalur gabah dari petani ke penggiling. Harga jual

gabah yang berlaku di tingkat petani adalah sebesar Rp3.950,00 per kg, sehingga besarnya margin keuntungan yang diperoleh petani adalah Rp1.098,00 per kg. Selanjutnya gabah akan disalurkan oleh pengepul kepada penggiling dengan harga jual gabah yang berlaku yaitu sebesar Rp4.600,00 per kg dengan margin keuntungan pengepul sebesar Rp650,00 per kg. Selanjutnya gabah digiling hingga menjadi beras oleh penggiling sehingga harga jual yang berlaku pada tingkat penggiling adalah Rp9.800,00 per kg dengan margin keuntungan Rp5.200,00 per kg. Beras dari penggiling akan dipasarkan oleh pedagang besar dengan rata-rata harga jual beras Rp10.182,00 per kg dengan besarnya margin keuntungan yang diterima yaitu Rp382,00. Adapun harga di tingkat pedagang toko akan menjadi harga akhir beras yang harus dikeluarkan oleh konsumen yaitu sebesar Rp10.500,00 per kg dengan besarnya margin keuntungan pedagang toko yaitu Rp318,00. Jenis beras premium yang dijual di pasar konvensional merupakan beras dengan merk dagang yang dikeluarkan oleh penggiling, diantaranya Cap Nongko Moyo dan Bromo Gold untuk kualitas premium.



Keterangan:

- : Rantai nilai beras premium di pasar konvensional
- - - : Margin keuntungan beras premium di pasar konvensional

Gambar 8. Aliran Rantai Nilai dan Margin Beras Premium di Pasar Konvensional  
Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Gambar 8, dapat diketahui bahwa penggiling memperoleh margin keuntungan terbesar dibandingkan pelaku lainnya dalam rantai nilai beras di pasar konvensional. Besarnya margin keuntungan yang diperoleh penggiling adalah 68%. Pedagang toko memperoleh margin terkecil yaitu sebesar 4,2%. Sama halnya dengan analisis yang telah dilakukan pada rantai nilai beras di RPK, penggiling menjadi pelaku yang memperoleh margin keuntungan terbesar dikarenakan adanya proses perubahan input berupa gabah menjadi beras sehingga memberikan nilai tambah pada beras.

Berdasarkan kedua hasil analisis rantai nilai pada beras premium, maka dapat disimpulkan bahwa perbedaan pelaku dalam rantai nilai akan mempengaruhi besarnya perbedaan harga dan nilai margin keuntungan yang akan diperoleh. Harga akhir beras premium yang dipasarkan melalui RPK lebih mahal dibandingkan harga akhir beras premium di pasar konvensional. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan standar kualitas pada masing-masing jenis beras. Beras premium yang dijual di RPK melalui tahapan seleksi yang diawasi secara ketat oleh BULOG. Pengemasan beras dilakukan oleh penggiling dengan standar yang disesuaikan dengan BULOG. Selain itu, jika terdapat kerusakan sekecil apapun pada produk beras yang sampai di gudang BULOG, maka produk tersebut akan dikembalikan seluruhnya dan digantikan dengan produk baru. Hal inilah yang menyebabkan harga akhir beras premium lebih mahal di RPK dibandingkan di pasar konvensional.

Kualitas yang terjamin dan harga terjangkau menyebabkan beras premium di RPK masih tetap diminati oleh konsumen meskipun konsumen harus mengeluarkan biaya lebih mahal untuk beras premium di RPK. Selain itu, dilihat dari sisi besarnya nilai margin yang diterima oleh masing-masing pelaku, rantai nilai beras premium yang dijual di RPK lebih efisien dibanding beras premium di pasar konvensional. Hal ini dikarenakan distribusi margin yang diperoleh masing-masing pelaku pada rantai nilai beras premium di RPK lebih merata dibandingkan rantai nilai beras premium di pasar konvensional.

Hasil analisis rantai nilai pada tahap *mapping value chains* telah menjelaskan fungsi masing-masing lembaga dan mengetahui besarnya margin keuntungan yang didapatkan setiap lembaga yang terlibat dalam aliran produk dari produsen hingga produk sampai ke konsumen. Hasil ini sesuai dengan Kaplinsky dan Morris (2000) yang menyatakan bahwa tahap pemetaan rantai nilai dalam analisis rantai nilai dapat menggambarkan hubungan antara *input* dan *output* dalam bentuk perhitungan nilai *output* kotor yang diperoleh (penerimaan), nilai *output* bersih yang diperoleh (keuntungan), aliran fisik dan jasa, serta penjualan akhir produk. Deskripsi hubungan antarpelaku yang terlibat dalam aliran rantai nilai secara koordinasi maupun margin yang diperoleh dapat dijadikan acuan bagi masing-masing pelaku untuk melakukan peningkatan maupun perbaikan dalam rantai nilai, khususnya pada RPK sebagai pelaku bisnis.

### 5.3.3 Analisis Rantai Nilai Porter

Pemetaan rantai nilai (*mapping value chains*) juga dilakukan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai pada produk akhir (Porter, 1985). Aktivitas dalam rantai nilai dikelompokkan menjadi aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Penerapan masing-masing aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang terjadi pada RPK Kota Malang selanjutnya diberikan pembobotan dan penilaian untuk mengukur kinerja aktivitas rantai nilainya. Pembobotan dan penilaian dilakukan secara langsung oleh agen RPK sesuai dengan kondisi lingkungan internal RPK yang dimiliki. Hasil pembobotan dan penilaian kinerja masing-masing aktivitas akan dijelaskan pada uraian sebagai berikut.

#### 1. Aktivitas Primer

Aktivitas primer terdiri dari lima potensi pencipta nilai yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan. Rincian perhitungan pembobotan dan penilaian pada masing-masing pencipta nilai dapat dilihat pada Lampiran 3. Adapun pengukuran kinerja aktivitas primer ditunjukkan pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14. Pengukuran Kinerja Aktivitas Primer Rantai Nilai RPK Kota Malang

Aktivitas	Bobot	Nilai	Skor
<b>Aktivitas Primer</b>			
1. Logistik ke dalam	0,12	1,80	0,21
a. Persediaan produk beras			
2. Operasi	0,07	1,80	0,13
a. Pemeliharaan produk sebelum dijual kembali			
3. Logistik ke luar	0,11	2,20	0,24
a. Pendistribusian ke konsumen			
4. Pemasaran dan penjualan	0,19	1,60	0,30
a. Promosi			
b. Tenaga penjual			
5. Pelayanan	0,12	2,20	0,27
a. Interaksi dengan konsumen			
<b>Jumlah</b>			<b>1,15</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Logistik ke dalam secara umum merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan produk. Bentuk penerapan logistik ke dalam yang dilakukan oleh RPK adalah kegiatan persediaan produk beras di RPK. Jenis beras yang akan selalu

disediakan oleh masing-masing RPK adalah beras premium biasa dan Beras Kita Premium. Adanya perbedaan jumlah persediaan beras tergantung pada perencanaan maupun strategi yang diterapkan masing-masing RPK. Pada beberapa RPK yang menerapkan sistem pemesanan pada tokonya, biasanya mereka akan menyediakan beras di tokonya sesuai dengan jumlah pesanan yang diminta oleh calon konsumennya. Bobot relatif untuk aktivitas logistik ke dalam adalah sebesar 0,12 dengan nilai kinerja aktivitas yaitu 1,80 yang berarti kinerja aktivitas mendekati rata-rata. Skor yang dihasilkan pada aktivitas logistik ke dalam adalah sebesar 0,21. Hal ini berarti potensi pencipta nilai pada aktivitas logistik ke dalam yang dimiliki RPK Kota Malang sebesar 0,21. Hasil tersebut diperoleh sesuai kondisi internal di RPK yang masih melakukan persediaan beras dengan periode yang belum terjadwal secara rutin.

Penerapan operasi pada rantai nilai beras di RPK Kota Malang adalah kegiatan pemeliharaan produk sebelum dijual kembali. RPK akan menjual langsung beras yang telah dibeli dari BULOG sehingga tidak ada tambahan biaya operasi atau pengolahan produk. Adapun bentuk kegiatan pemeliharaan yang dilakukan hanya berupa penyimpanan dengan waktu yang tidak lama tergantung banyaknya transaksi pembelian beras oleh konsumen. Bobot relatif untuk aktivitas operasi adalah sebesar 0,07 dengan nilai kinerja aktivitasnya yaitu 1,80 yang berarti aktivitas memiliki kinerja mendekati rata-rata. Skor yang dihasilkan pada aktivitas operasi adalah sebesar 0,13. Hal ini berarti potensi pencipta nilai pada aktivitas operasi yang dimiliki RPK Kota Malang sebesar 0,13. Kegiatan operasi dilakukan untuk menjaga kualitas produk terjamin baik namun RPK tidak memberikan nilai tambah apapun kepada produk.

Logistik ke luar merupakan aktivitas penyaluran produk akhir kepada konsumen. Pada rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang, penerapan logistik ke luar yaitu kegiatan pendistribusian ke konsumen. Beras akan dipasarkan langsung oleh RPK kepada konsumen di sekitar lingkungannya. Beberapa RPK telah menerapkan pendistribusian produk dengan cara konsumen memesan secara *online* (melalui pesan singkat *Whatsapp*) lalu RPK akan mengirim beras ke rumah konsumen atau sesuai alamat pengiriman lainnya. Selain itu RPK juga tetap melakukan penjualan secara konvensional yaitu dengan cara konsumen datang



langsung untuk membeli di toko sehingga distribusi produk dilakukan oleh konsumen sendiri. Bobot relatif aktivitas logistik ke luar adalah sebesar 0,11 dengan nilai kinerja aktivitas sebesar 2,20. Adapun skor yang dihasilkan untuk aktivitas logistik ke luar adalah sebesar 0,24. Hasil ini berarti bahwa potensi pencipta nilai aktivitas logistik ke luar yang dimiliki RPK Kota Malang sebesar 0,24. Adanya peningkatan sistem pendistribusian produk dengan metode pengiriman menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh RPK agar dapat bersaing dengan ritel pesaingnya.

Bentuk penerapan dari aktivitas pemasaran dan penjualan yang dilakukan RPK Kota Malang adalah promosi dan tenaga penjual. Setiap RPK memiliki cara promosi yang berbeda-beda dalam memasarkan produk beras. Sebagian RPK hanya melakukan promosi kepada warga sekitar toko atau tempat tinggalnya, sedangkan sebagian lainnya sudah memanfaatkan kemajuan teknologi dalam melakukan kegiatan promosi. Promosi dilakukan dengan cara mengirimkan *broadcast messages* melalui aplikasi *Whatsapp* kepada rekan-rekan kerja atau kelompok perkumpulan yang diikuti pemilik RPK. Adapun isi pesan berupa jenis produk yang dijual beserta harganya, selain itu RPK yang menerapkan metode promosi ini akan secara rutin memberitahu para konsumen jika ada perubahan harga pada beras. Berbeda halnya dengan tenaga penjual, mayoritas RPK tidak menggunakan bantuan tenaga penjual di tokonya sehingga ada tidaknya tenaga penjual tidak mempengaruhi keberhasilan usahanya. Kondisi ini lebih memudahkan RPK untuk mengontrol sendiri tokonya. Bobot relatif dari aktivitas pemasaran dan penjualan adalah sebesar 0,19 dengan nilai kinerja aktivitasnya sebesar 1,60. Skor yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran dan penjualan adalah sebesar 0,30. Skor tersebut menunjukkan bahwa aktivitas pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh RPK Kota Malang memiliki potensi pencipta nilai sebesar 0,30. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh RPK sangat mendukung besarnya pencipta nilai pada produk sehingga produk menjadi lebih mudah dipasarkan kepada konsumen.

Penerapan aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh RPK adalah berupa interaksi langsung dengan konsumen. Kegiatan ini menjadi salah satu cara pemilik RPK mengetahui apa yang diinginkan konsumen. Bobot relatif yang dari aktivitas pelayanan adalah sebesar 0,12 dengan nilai kinerja aktivitasnya sebesar 2,20. Skor



yang dihasilkan dari aktivitas pelayanan adalah sebesar 0,27. Besarnya skor dari aktivitas pelayanan menunjukkan bahwa potensi pencipta nilai aktivitas pelayanan yang dilakukan RPK Kota Malang adalah sebesar 0,27. Interaksi secara langsung dengan konsumen selama proses pembelian dapat meningkatkan hubungan antara RPK dan konsumennya. Hal ini juga dibuktikan oleh beberapa RPK yang menyebutkan bahwa sebagian besar konsumennya merupakan konsumen tetap.

Aktivitas primer pemasaran dan penjualan memiliki potensi pencipta nilai tertinggi pada rantai nilai RPK Kota Malang. Tingginya kinerja pada aktivitas primer yaitu pemasaran dan penjualan dikarenakan proses promosi yang dilakukan oleh RPK cukup inovatif. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa RPK yang memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk melakukan promosi produk yang dijual. Selain itu, adanya pembinaan strategi pemasaran dari BULOG yang pernah diikuti oleh agen RPK sangat membantu agen RPK untuk melakukan promosi produknya. Langkah-langkah yang diterapkan RPK dalam promosi diakui sebagai salah satu kegiatan yang sangat mendukung keberhasilan usahanya sehingga tidak kalah dengan pesaing lainnya.

Aktivitas primer operasi memiliki potensi pencipta nilai terendah dikarenakan tidak adanya kegiatan penambahan nilai pada produk-produk yang dijual di RPK, terutama beras. Salah satu bentuk aktivitas operasi yang dilakukan adalah kegiatan pemeliharaan produk sebelum dijual kembali, namun kegiatan tersebut cukup jarang dilakukan oleh RPK dikarenakan beberapa RPK hanya melakukan pembelian dengan jumlah yang cukup besar jika terdapat pesanan konsumen. Kondisi ini menyebabkan produk tidak harus disimpan terlalu lama di toko sehingga tidak memerlukan pemeliharaan khusus. Berbeda halnya dengan aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai tertinggi yang sangat mempengaruhi keberhasilan usaha, aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai terendah kurang mempengaruhi keberhasilan usaha.

## 2. Aktivitas Pendukung

Aktivitas pendukung meliputi empat potensi pencipta nilai antara lain infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian. Penerapan aktivitas pendukung dalam rantai nilai RPK dilakukan dalam lima hal yaitu manajemen umum, keuangan, rekrutmen karyawan,

kelengkapan peralatan pendukung usaha, dan pembelian produk tambahan. Adapun rincian pembobotan dan penilaian yang diberikan agen RPK pada setiap aktivitas pendukung dapat dilihat pada Lampiran 3, sedangkan pengukuran kinerjanya terdapat pada Tabel 15.

Tabel 15. Pengukuran Kinerja Aktivitas Pendukung Rantai Nilai RPK Kota Malang

Aktivitas	Bobot	Nilai	Skor
<b>Aktivitas Pendukung</b>			
1. Infrastruktur perusahaan	0,18	2,00	0,36
a. Manajemen umum			
b. Keuangan			
2. Manajemen sumber daya manusia	0,03	1,40	0,04
a. Rekrutmen karyawan			
3. Pengembangan teknologi	0,08	1,80	0,14
a. Kelengkapan peralatan pendukung usaha			
4. Pembelian	0,09	2,20	0,20
a. Pembelian produk tambahan			
<b>Jumlah</b>			<b>0,74</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Penerapan infrastruktur perusahaan yang dilakukan RPK Kota Malang adalah manajemen umum dan keuangan. Kedua kegiatan ini sudah diterapkan oleh masing-masing RPK sejak awal beroperasi meskipun belum terperinci. Manajemen umum dilakukan oleh RPK terutama dalam mengelola toko mulai dari persediaan dan pemasaran sedangkan keuangan dilakukan setiap periode pembelian produk ke BULOG. Pembukuan keuangan yang dilakukan oleh RPK dilakukan dengan cara manual dan satu diantaranya sudah dilakukan berbasis komputer. Bobot relatif dari aktivitas infrastruktur perusahaan adalah sebesar 0,18 dengan nilai kinerja aktivitasnya adalah 2,00 yang berarti aktivitas memiliki kinerja dalam kategori rata-rata. Skor yang dihasilkan pada aktivitas infrastruktur perusahaan adalah sebesar 0,36. Hasil tersebut menunjukkan bahwa potensi pencipta nilai yang dimiliki aktivitas infrastruktur perusahaan pada RPK Kota Malang yaitu sebesar 0,36. Besarnya potensi pencipta nilai yang dimiliki oleh aktivitas infrastruktur perusahaan dalam rantai nilai dikarenakan tidak ada satupun RPK yang tidak melakukan manajemen secara umum dan keuangan dalam mengelola tokonya.

Aktivitas pendukung manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam bentuk rekrutmen karyawan. Kegiatan ini hanya dilakukan oleh satu dari lima RPK

yang menjadi responden penelitian. Karyawan merupakan warga sekitar yang direkrut melalui proses seleksi. Hal ini dikarenakan karyawan yang direkrut oleh RPK bertugas untuk membantu pemilik RPK dalam mengelola pembukuan keuangan toko. RPK lainnya tidak menerapkan rekrutmen karyawan dikarenakan toko dikelola sendiri dibantu oleh anggota keluarga. Bobot relatif dari aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah sebesar 0,03 dengan nilai kinerja aktivitasnya sebesar 1,40. Skor yang dihasilkan pada aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah sebesar 0,04. Hasil tersebut menunjukkan bahwa potensi pencipta nilai yang dimiliki aktivitas manajemen sumber daya manusia pada RPK Kota Malang adalah 0,04. Skor tersebut diperoleh karena hanya ada satu RPK yang menerapkan proses rekrutmen karyawan.

Kegiatan yang dilakukan oleh RPK dalam pengembangan teknologi adalah berupa kelengkapan peralatan pendukung usaha. RPK menjalankan usahanya dengan beberapa peralatan milik pribadi seperti rak *display* produk, tempat penyimpanan uang, meja, kursi, dan sebagainya. Selain itu peralatan pendukung toko juga diperoleh RPK dari BULOG yang merupakan sarana promosi seperti spanduk atau *banner* toko. Salah satu RPK juga sudah menggunakan mesin kasir khusus untuk mendukung usahanya. Bobot relatif dari aktivitas pengembangan teknologi adalah sebesar 0,08 dengan nilai kinerja aktivitasnya sebesar 1,80. Skor yang dihasilkan oleh aktivitas pengembangan teknologi adalah sebesar 0,14. Hal ini berarti potensi pencipta nilai dari aktivitas pengembangan teknologi yang dilakukan RPK Kota Malang yaitu 0,14. Sebagian RPK masih belum menggunakan peralatan pendukung sesuai dengan kemajuan teknologi sehingga masih memanfaatkan peralatan yang sudah dimiliki sebelumnya.

Aktivitas pendukung pembelian diterapkan RPK dengan cara melakukan pembelian produk-produk tambahan selain beras. Kegiatan pembelian produk tambahan selalu dilakukan oleh masing-masing RPK dengan alasan untuk menambah variasi produk yang dijual di tokonya. Pembelian produk tambahan yang dilakukan di BULOG antara lain minyak goreng, gula, atau tepung. Selain itu RPK juga membeli produk lainnya untuk dijual di toko seperti produk-produk keperluan dasar rumah tangga. Bobot relatif dari aktivitas pembelian adalah sebesar 0,09 dengan nilai kinerja aktivitasnya yaitu 2,20. Skor yang dihasilkan oleh

aktivitas pembelian adalah sebesar 0,20. Hasil ini menunjukkan potensi pencipta nilai pada aktivitas pembelian yang dilakukan RPK adalah sebesar 0,20. Besarnya skor ini dikarenakan seluruh RPK menerapkan aktivitas ini untuk menambah keuntungan yang diperoleh dan mendukung keberhasilan usahanya.

Pada aktivitas pendukung, infrastruktur perusahaan menjadi pencipta nilai terbesar dalam rantai nilai RPK. Kegiatan manajemen umum dan keuangan berupa pembukuan dilakukan oleh seluruh RPK. Fungsi manajemen juga telah dilakukan oleh RPK mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi meskipun keseluruhan fungsi belum optimal. Pembukuan keuangan juga dilakukan dalam rangka penerapan perencanaan dan evaluasi dari fungsi manajemen. Adanya pembukuan rutin sangat membantu RPK untuk merencanakan besarnya keuntungan yang akan mereka peroleh dari penjualan keseluruhan toko. Sistem pembukuan ada yang dilakukan secara manual maupun dengan bantuan komputer.

Aktivitas pendukung manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai terendah dalam rantai nilai. Hal ini dikarenakan mayoritas RPK tidak melakukan rekrutmen karyawan. Pelaksanaan jual beli di toko dilakukan langsung oleh pemilik RPK atau digantikan dengan anggota keluarga yang tinggal di rumah. Tanpa aktivitas ini, RPK tetap dapat beroperasi dan tidak mengganggu keberhasilan usaha.

#### 5.3.4 Pengukuran Kinerja Rantai Nilai

Pada penelitian ini, pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui manakah aktivitas yang berperan sebagai pencipta nilai terbesar dalam rantai nilai komoditas beras yang dijual di RPK Kota Malang. Selain itu adanya pengukuran kinerja rantai nilai dapat dijadikan acuan perbaikan kinerja pada aktivitas yang potensi pencipta nilainya kecil atau belum optimal.

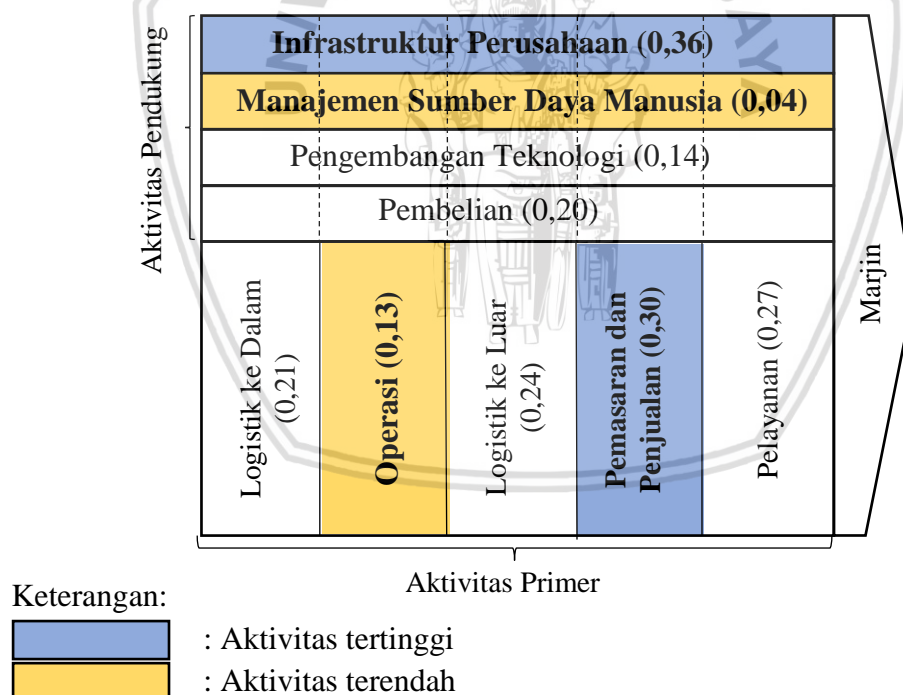
Tabel 16. Pengukuran Kinerja Total Rantai Nilai RPK Kota Malang

No	Aktivitas Rantai Nilai	Skor Akhir
1.	Aktivitas Primer	1,15
2.	Aktivitas Pendukung	0,74
<b>Total</b>		<b>1,89</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pada Tabel 16 dapat diketahui bahwa pengukuran keseluruhan kinerja rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang menghasilkan skor akhir sebesar 1,89. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja rantai nilai di RPK Kota Malang masih tergolong di bawah rata-rata karena kurang dari 2. Adanya aktivitas yang masih memiliki skor rendah menunjukkan bahwa setiap pencipta nilai pada keseluruhan rantai nilai di RPK Kota Malang masih belum optimal. Meskipun demikian, RPK Kota Malang telah memiliki keunggulan bersaing khususnya pada aktivitas pemasaran dan penjualan serta aktivitas infrastruktur perusahaan.

Berdasarkan skor setiap aktivitas dalam rantai nilai (Tabel 14 dan Tabel 15), maka peneliti dapat menyusun aktivitas ke dalam matriks pemetaan aktivitas rantai nilai. Adanya pemetaan aktivitas berdasarkan skor tertinggi dan terendah akan memudahkan RPK untuk merencanakan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya. Gambar 9 berikut adalah pemetaan aktivitas rantai nilai di RPK Kota Malang.



Gambar 9. Pemetaan Aktivitas Tertinggi dan Terendah pada Rantai Nilai di RPK Kota Malang

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Gambar 9 menunjukkan secara jelas perbedaan aktivitas tertinggi dan terendah dalam rantai nilai di RPK Kota Malang. Aktivitas tertinggi menunjukkan bahwa potensi yang dimiliki dalam menciptakan nilai terhadap produk tinggi, yaitu



terdapat pada aktivitas primer pemasaran dan penjualan yang diterapkan RPK dalam bentuk promosi dan tenaga penjual serta aktivitas pendukung infrastruktur perusahaan yang diterapkan RPK dalam bentuk manajemen umum dan keuangan. Aktivitas terendah menunjukkan bahwa potensi yang dimiliki dalam menciptakan nilai terhadap produk rendah, yaitu pada aktivitas primer operasi yang diterapkan RPK dalam bentuk pemeliharaan produk sebelum dijual kembali dan aktivitas pendukung manajemen sumber daya manusia yang diterapkan RPK dalam bentuk rekrutmen karyawan. Aktivitas tertinggi sangat perlu dipertahankan kinerjanya karena dapat meningkatkan keunggulan bersaing RPK dari para pesaingnya sedangkan aktivitas terendah memerlukan perbaikan kinerja agar dapat menambah nilai pada produk sehingga terjadi peningkatan keunggulan bersaing pada RPK. Hal ini sesuai dengan Porter (1985) bahwa aktivitas primer ataupun pendukung yang memiliki skor tertinggi merupakan aktivitas yang berpotensi menciptakan nilai bagi industri dalam rantai nilai untuk menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah, sedangkan aktivitas dengan skor terendah merupakan aktivitas yang perlu diperhatikan karena belum optimal dalam menciptakan nilai tambah dalam rantai nilai perusahaan.

#### 5.4 Analisis SWOT

Perkembangan bisnis ritel yang ada di Indonesia mendorong para pelaku bisnis untuk terus melakukan strategi pengembangan agar bisnis tetap dapat bertahan di pasar. Pada penelitian ini, RPK memerlukan rumusan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan maupun eksternalnya. Jika sebelumnya pada analisis rantai nilai, peneliti telah mendeskripsikan aktivitas yang memiliki potensi pencipta nilai pada RPK dalam meningkatkan keunggulan bersaing, maka hasil yang akan diberikan dari analisis SWOT berikut akan merumuskan strategi atau upaya yang dapat dilakukan RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaing sesuai dengan tujuan penelitian poin ketiga. Hasil penelitian dengan analisis SWOT akan dijelaskan dalam uraian analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, dan perumusan alternatif strategi pengembangan.



#### 5.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada dalam perusahaan maupun yang berada dekat dengan perusahaan. Identifikasi lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengetahui faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan sehingga perumusan strategi yang akan diterapkan dapat menyesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Identifikasi faktor internal kekuatan dan kelemahan dari RPK adalah sebagai berikut:

##### 1. Kekuatan (*Strengths*)

##### a. Memiliki *branding* nama karena berada di bawah binaan BULOG

Rumah Pangan Kita (RPK) merupakan salah satu program yang digagas oleh BULOG dalam rangka menstabilkan harga pangan pokok di masyarakat. Masyarakat memiliki kebebasan untuk tergabung dalam RPK dan melakukan pembelian komoditas yang disediakan oleh BULOG. Adanya bantuan sarana pemasaran kepada agen RPK sangat memudahkan penyebaran RPK kepada masyarakat. Logo resmi BULOG yang tercantum pada *banner* maupun spanduk di *outlet* penjualan RPK menjadi tarikan tersendiri bagi para konsumen sehingga RPK sudah memiliki *branding* di masyarakat.

##### b. Harga jual produknya terjangkau bagi semua kalangan karena sesuai dengan Harga Eceran Tertinggi (HET)

Faktor harga menjadi sangat vital dalam mengelola suatu bisnis ritel. Konsumen akan lebih menyukai membeli produk dengan kualitas yang terjamin baik namun dengan harga yang terjangkau. Kekuatan ini dimiliki oleh RPK karena adanya anjuran dari BULOG untuk memberlakukan harga jual maksimal sesuai dengan HET, sehingga harga jual setiap produk yang dipasarkan oleh RPK terjangkau bagi semua kalangan masyarakat. Pada produk beras, RPK menjual kembali dengan rata-rata harga jual sebesar Rp11.300,00 – Rp11.800,00 per kg dengan kualitas premium, dimana HET beras premium di Pulau Jawa adalah sebesar Rp12.800 per kg.

##### c. Produk yang dijual memiliki kualitas terbaik

Kualitas memiliki perhatian khusus pada setiap produk yang dipasarkan oleh RPK. Hal ini dikarenakan pasokan produk diperoleh dari lembaga-lembaga yang

bermitra langsung dengan BULOG dengan mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) pada setiap produknya. Harga terjangkau dengan kualitas terbaik menjadi keunggulan dari produk-produk RPK yang disukai oleh konsumen.

d. Ketersediaan produk terjadwal oleh BULOG

Stabilitas harga bahan pangan pokok sangat berpengaruh dengan jumlah ketersediaan produk pangan pokok itu sendiri. Produk akan secara rutin dipasok ulang oleh BULOG dan disimpan di gudang penyimpanan sehingga tidak pernah kosong. Oleh karena itu, RPK dapat secara bebas untuk melakukan pembelian ulang di BULOG karena ketersediaan produk terjadwal secara rutin oleh BULOG sebagai pemasok utama RPK.

e. Kualitas produk yang dijual terjamin baik

Setiap produk yang dipasok ke BULOG akan melewati serangkaian kegiatan pengendalian kualitas. Kerusakan sekecil apapun pada produk seperti kemasan, kualitas produk yang dihasilkan (beras banyak yang patah dan warna tidak sesuai standar) dan lain-lain akan sangat diperhatikan. Jika produk yang dipasok terdapat kerusakan, maka produk tersebut akan dikembalikan kepada lembaga pengirim untuk diganti produk baru. Hal itu dilakukan sebagai bentuk penjaminan kualitas produk yang nantinya akan dipasarkan oleh RPK kepada konsumen.

f. Banyaknya variasi produk pangan yang ditawarkan

RPK merupakan bisnis ritel yang menjual bahan pangan pokok seperti beras, gula, minyak goreng, tepung, dan sebagainya. Produk yang dijual oleh RPK tidak hanya berasal dari BULOG melainkan dari pemasok lainnya dengan merk yang berbeda-beda. Meskipun demikian, pada beberapa RPK ditemui variasi produk lain yang dijual di toko misalnya kebutuhan rumah tangga, alat tulis dan kantor, maupun sarana pembayaran PLN, PDAM, maupun pulsa seluler. Banyaknya variasi produk yang ditawarkan oleh RPK memudahkan masyarakat sekitarnya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, terlebih lagi karena RPK biasanya berada di lingkup masyarakat terkecil.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

a. Baru beroperasi selama  $\pm 1$  tahun

RPK mulai dikenalkan kepada masyarakat sejak Januari 2017. Hal ini menjadi faktor yang menghalangi RPK untuk bersaing dengan ritel lain yang sudah

beroperasi lebih awal. Kelemahan ini menjadi alasan beberapa konsumen cenderung lebih memilih berbelanja di ritel lainnya yang telah lebih dulu dikenal karena dianggap lebih terpercaya.

b. Banyak agen yang terdaftar namun belum terlalu aktif

Sejak awal beroperasi hingga sekarang, jumlah agen RPK sudah mencapai  $\pm 440$  agen. Meskipun demikian sebagian besar agen yang terdaftar masih dinilai belum aktif oleh BULOG. Hal ini dikarenakan sejumlah agen hanya mendaftar dan melakukan pembelian komoditas di awal dan tidak pernah melakukan pembelian ulang. Selain itu, alasan atau motivasi masing-masing agen RPK di awal pendaftaran juga menjadi faktor yang mempengaruhi keaktifan. Adapun agen yang dinilai aktif merupakan agen RPK yang secara rutin melakukan pembelian ulang untuk kebutuhan toko maupun pribadi. Banyaknya RPK yang belum terlalu aktif menjadi kelemahan berkembangnya RPK dibanding jumlah pesaing yang semakin berkembang pesat.

c. Belum adanya penerapan manajemen yang baik pada setiap agen

Kegiatan manajemen secara umum telah dilakukan oleh setiap agen RPK, namun penerapannya masih belum optimal. Kurangnya pengetahuan serta keterampilan agen RPK dalam mengelola bisnisnya sering menghambat kelancaran usaha. Kegiatan manajemen yang umumnya diterapkan oleh RPK antara lain manajemen persediaan, manajemen pemasaran, dan manajemen keuangan.

d. Belum banyak dikenal oleh masyarakat

Kurangnya promosi ataupun sosialisasi yang dilakukan pihak BULOG maupun RPK menyebabkan kurangnya pengetahuan masyarakat tentang RPK. Padahal peluang yang dimiliki RPK cukup besar untuk melakukan sosialisasi besar-besaran dengan menggunakan media massa cetak maupun digital. Sejauh ini RPK hanya dikenal oleh sebagian masyarakat yang memang tergabung dengan RPK ataupun masyarakat yang bertempat tinggal di sekitar lokasi RPK.

#### 5.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berasal dari luar perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan dapat bersifat mendukung pengembangan perusahaan ataupun menghambat pengembangan perusahaan. Identifikasi lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui faktor yang menjadi

peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat merancang strategi pengembangan yang mengacu pada peluang yang dimiliki dan menghindari ancaman yang ada. Identifikasi masing-masing faktor eksternal peluang dan ancaman yang dimiliki RPK adalah sebagai berikut:

1. Peluang (*Opportunities*)

- a. Fenomena fluktuasi harga dan ketersediaan bahan pangan yang terjadi menjadikan RPK sebagai *outlet* penjualan yang menguntungkan konsumen

RPK hadir di tengah-tengah masyarakat di saat maraknya fluktuasi harga pangan terutama beras. Adanya RPK memberikan kemudahan pada konsumen untuk memperoleh beras dengan harga yang terjangkau dengan kualitas terbaik. Harga jual yang berlaku di RPK lebih murah dibandingkan toko ritel lainnya sehingga menjadi peluang besar bagi RPK untuk menarik konsumen-konsumen dari semua kalangan.

- b. Adanya dukungan dan sarana yang diberikan dari BULOG mempermudah RPK dalam pengembangan bisnisnya

Peluang besar lainnya dimiliki RPK adalah adanya bantuan dan dukungan dari BULOG. Bantuan dan dukungan tersebut dapat berupa pasokan komoditas yang telah terjamin kualitasnya maupun bantuan sarana pendukung pemasaran dan pembekalan tentang strategi pemasaran. Kegiatan ini sangat membantu RPK dalam mengelola dan mengembangkan bisnisnya sehingga mampu bertahan di pasar dengan persaingan bisnis ritel yang cukup pesat.

- c. Menjadi wadah bagi masyarakat yang ingin menjadi *entrepreneur*

Salah satu tujuan digagasnya program RPK oleh BULOG adalah menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan membangkitkan ekonomi masyarakat. Faktor ini menjadi peluang yang dapat mendukung berkembangnya RPK di masa mendatang. Pembinaan yang biasa didapatkan agen RPK secara tidak langsung melatih kemampuan wirausaha masing-masing agen. Semakin terampil agen RPK dalam berwirausaha, maka RPK memiliki peluang besar untuk berkembang pesat.

- d. Mengurangi jumlah pengangguran

Selain berpeluang besar dalam pengembangan bisnis secara umum, RPK juga memiliki peluang untuk membantu pemerintah dalam mengurangi kemiskinan dengan mengurangi jumlah pengangguran. Kemudahan tersebut diberikan pada

masyarakat untuk bergabung ke RPK secara gratis atau tanpa dipungut biaya. Kemauan dan keseriusan masyarakat yang terlibat dalam RPK menjadi kunci utama keberhasilan bisnis RPK dalam persaingan bisnis ritel.

- e. Bisnis komoditas pangan selalu dibutuhkan oleh konsumen

Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat menyebabkan semakin tinggi jumlah permintaan konsumen terhadap bahan pangan pokok. Faktor ini menjadi peluang terbesar yang sangat mendukung pengembangan bagi RPK karena konsumen akan terus membutuhkan bahan pangan pokok. Pengembangan yang dilakukan sesuai dengan apa yang dibutuhkan konsumen tentunya dapat mempertahankan RPK di tengah persaingan bisnis ritel.

## 2. Ancaman (*Threats*)

- a. Banyaknya saingan toko atau ritel penjualan bahan pangan pokok yang telah dikenal masyarakat lebih dulu

Salah satu ancaman yang berada di lingkungan eksternal RPK adalah banyaknya toko ataupun ritel penjualan bahan pangan pokok yang telah dikenal oleh masyarakat. Ancaman ini akan semakin menghambat keberhasilan bisnis RPK jika RPK tidak mampu melakukan promosi yang dapat mengalihkan minat beli masyarakat ke RPK. Agen RPK yang belum mampu menerapkan promosi yang tepat dapat dipastikan akan kalah bersaing dengan ritel lainnya.

- b. Masih banyak agen yang tergabung dalam RPK untuk menjadi mata-mata harga jual BULOG

Banyaknya jumlah agen RPK yang terdaftar namun kurang aktif menyebabkan lengahnya BULOG dalam pengawasan terhadap masing-masing kinerja RPK. Padahal kemungkinan adanya agen yang menjadi mata-mata terhadap harga jual sangat besar. Hal itu dapat dilakukan sebagai langkah pesaing agar tetap bertahan di pasarnya. Ancaman ini merupakan salah satu faktor yang diakui oleh pihak BULOG. Meskipun belum dapat dipastikan kebenarannya, namun faktor ini dapat mengancam posisi RPK yang telah mendapatkan kepercayaan dari beberapa masyarakat karena harga jual produk yang lebih murah.



- c. BULOG belum memproduksi sendiri dan masih mengandalkan mitra pengadaan beras

Faktor ancaman lainnya bagi RPK adalah belum adanya sarana penggilingan milik BULOG dalam penyediaan pasokan produk terutama beras. Pengadaan produk beras yang mengandalkan lembaga mitra tidak akan selamanya bertahan lama. Selain itu apabila BULOG memiliki sarana penggilingan/produksi beras sendiri, maka dapat memperpendek rantai pemasaran yang dilalui beras sebagai produk akhir. Hal ini tidak hanya dapat menguntungkan konsumen karena akan memperoleh harga beras lebih murah, namun juga menguntungkan petani sebagai produsen utama padi sebagai input utama beras. Semakin murah harga beras yang berlaku di RPK maka semakin kuat posisi RPK dalam persaingan bisnis ritel.

#### 5.4.3 Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan

RPK merupakan bentuk usaha atau bisnis yang dilakukan sesuai binaan dari BULOG sebagai upaya stabilisasi harga pangan. Keberadaan RPK tentunya menambah ragam jenis bisnis ritel penjualan bahan pangan pokok. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh RPK maka dapat dilakukan perumusan alternatif strategi untuk pengembangan bisnis RPK agar mampu bersaing dengan ritel-ritel lainnya. Perumusan alternatif strategi tersebut dilakukan pada tahap input dan tahap pencocokan sebagai berikut:

1. Tahap Input

Tahap input dilakukan peneliti untuk mempermudah pengukuran subjektivitas dalam tahap awal perumusan strategi. Tahap input dilakukan dengan menyusun Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE).

- a. Matriks IFE

Matriks IFE merupakan matriks yang disusun berdasarkan hasil identifikasi dan analisis lingkungan internal RPK. Keseluruhan item pada faktor internal dibandingkan satu sama lain berdasarkan tingkat kepentingan perusahaan. Perbandingan tersebut diperoleh untuk mengetahui nilai bobot pada tiap faktor. Besarnya bobot pada tiap faktor internal diperoleh berdasarkan rincian perhitungan menggunakan matriks pasangan perbandingan (*paired comparison matrix*) seperti pada Lampiran 4. Rating pada masing-masing faktor diberikan oleh Seksie



Komersial dan Pengembangan Bisnis Industri BULOG Sub Divre Kota Malang selaku pihak yang menangani RPK. Skor yang dihasilkan pada masing-masing faktor merupakan hasil perkalian bobot dan rating. Besarnya skor pada masing-masing faktor internal RPK dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Matriks IFE RPK Kota Malang

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>				
1.	Memiliki <i>branding</i> nama karena berada di bawah binaan BULOG	0,150	4	0,600
2.	Harga jual produknya terjangkau bagi semua kalangan karena sesuai dengan HET	0,111	4	0,444
3.	Produk yang dijual memiliki kualitas terbaik	0,106	4	0,424
4.	Ketersediaan produk terjadwal oleh BULOG	0,072	3	0,216
5.	Kualitas produk yang dijual terjamin baik	0,117	4	0,468
6.	Banyaknya variasi produk pangan yang ditawarkan	0,089	3	0,267
<b>Total Skor Kekuatan (S)</b>				<b>2,419</b>
<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>				
1.	Baru beroperasi selama $\pm$ 1 tahun	0,072	2	0,144
2.	Banyak agen yang terdaftar namun belum terlalu aktif	0,100	2	0,200
3.	Belum adanya penerapan manajemen yang baik pada setiap agen	0,106	2	0,212
4.	Belum banyak dikenal oleh masyarakat	0,078	2	0,156
<b>Total Skor Kelemahan (W)</b>				<b>0,172</b>
<b>Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan (S – W)</b>				<b>1,707</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 17, dapat diketahui bahwa besarnya skor untuk faktor internal kekuatan dan kelemahan adalah 2,419 dan 0,172. Hasil ini menunjukkan bahwa RPK Kota Malang memiliki posisi yang kuat secara internal perusahaan. Hal ini dikarenakan skor kekuatan yang dimiliki oleh RPK lebih besar dibandingkan skor kelemahannya.

Sesuai dengan David (2009), kriteria besarnya bobot masing-masing faktor adalah 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (penting). *Branding* nama BULOG yang dimiliki oleh RPK menjadi faktor kekuatan dengan bobot tertinggi yaitu 0,150

sehingga skor yang diberikan pada faktor kekuatan ini sebesar 0,600. Faktor ini menjadi faktor kekuatan paling penting dibandingkan faktor internal lainnya yang dimiliki RPK Kota Malang. Hal ini dikarenakan *branding* nama BULOG yang melekat pada RPK membentuk persepsi konsumen untuk lebih percaya dengan kualitas produk dan harga yang dijual di RPK.

Faktor kelemahan yang memiliki bobot dan skor tertinggi adalah belum adanya penerapan manajemen yang baik pada setiap agen RPK. Penerapan manajemen yang belum optimal ini memperoleh bobot 0,106 dengan skor 0,212. Bobot dan skor tertinggi pada faktor kelemahan RPK menunjukkan bahwa faktor ini tergolong cukup penting bagi keberlangsungan bisnis yang dijalankan RPK. Hal ini dikarenakan penerapan manajemen merupakan dasar yang harus dikuatkan pada suatu bisnis untuk mencapai keberhasilan usaha. Perlunya tambahan pembinaan bagi setiap agen RPK dapat menjadi suatu upaya untuk memperbaiki penerapan manajemen usaha agen-agen RPK.

b. Matriks EFE

Matriks EFE merupakan matriks yang disusun berdasarkan hasil identifikasi dan analisis lingkungan eksternal RPK. Keseluruhan item pada faktor eksternal dibandingkan satu sama lain berdasarkan tingkat kepentingannya menurut perusahaan. Perbandingan diperoleh untuk mengetahui nilai bobot pada tiap faktor. Besarnya bobot pada tiap faktor eksternal diperoleh berdasarkan rincian perhitungan menggunakan matriks pasangan perbandingan (*paired comparison matrix*) seperti pada Lampiran 5. Skor masing-masing faktor merupakan hasil perkalian bobot dan rating sesuai yang diberikan oleh BULOG. Adapun besarnya skor pada masing-masing faktor eksternal RPK dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Matriks EFE RPK Kota Malang

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>				
1.	Fenomena fluktuasi harga dan ketersediaan bahan pangan yang terjadi menjadikan RPK sebagai <i>outlet</i> penjualan yang menguntungkan konsumen	0,152	4	0,608
2.	Adanya dukungan dan sarana yang diberikan dari BULOG mempermudah RPK dalam pengembangan bisnis	0,161	4	0,644
3.	Menjadi wadah bagi masyarakat yang ingin menjadi <i>entrepreneur</i>	0,116	4	0,464
4.	Mengurangi jumlah pengangguran	0,143	3	0,429
5.	Bisnis komoditas pangan selalu dibutuhkan oleh konsumen	0,143	4	0,572
<b>Total Skor Peluang (O)</b>				<b>2,717</b>
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>				
1.	Banyaknya saingan toko atau ritel penjualan bahan pangan pokok yang telah dikenal masyarakat lebih dulu	0,098	2	0,196
2.	Masih banyak agen yang tergabung dalam RPK untuk menjadi mata-mata harga jual BULOG	0,089	2	0,178
3.	BULOG belum memproduksi sendiri dan masih mengandalkan mitra pengadaan beras	0,098	2	0,196
<b>Total Skor Ancaman (T)</b>				<b>0,570</b>
<b>Selisih Skor Peluang dan Ancaman (O – T)</b>				<b>2,147</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 18, dapat diketahui bahwa besarnya skor untuk faktor eksternal peluang dan ancaman yang dimiliki RPK adalah sebesar 2,717 dan 0,570. Hasil tersebut menunjukkan bahwa RPK memiliki peluang yang cukup besar dalam persaingan sehingga sangat mudah dalam melakukan pengembangan bisnis. Adanya faktor dukungan dari BULOG yang diberikan kepada RPK menjadi salah satu faktor yang paling penting dibanding faktor eksternal lainnya. Besarnya bobot yang diberikan pada faktor dukungan BULOG kepada RPK adalah 0,161 dengan skor akhir yaitu 0,644. Seperti halnya *branding* nama dari BULOG yang melekat pada RPK, RPK mendapatkan beberapa

keuntungan lainnya yang menjadi peluang bagi mereka untuk melakukan pengembangan. Adapun bentuk dukungan dari BULOG yang biasanya diperoleh RPK adalah berupa kegiatan pembinaan strategi pemasaran dan bantuan sarana promosi.

Ancaman terbesar yang dihadapi RPK sebagai bisnis ritel adalah banyaknya saingan toko ataupun ritel penjualan bahan pangan pokok yang telah dikenal masyarakat lebih dulu serta sistem pengadaan beras di BULOG yang masih mengandalkan mitra pengadaan beras. Kedua faktor ini menjadi ancaman terbesar bagi RPK dengan bobot 0,098 dan skor 0,196. Baik RPK maupun BULOG memerlukan suatu upaya untuk tetap bertahan dalam persaingan dengan menghindari ancaman dari lingkungan eksternalnya.

## 2. Tahap Pencocokan

Tahapan pencocokan dilakukan setelah melakukan analisis pada faktor internal dan faktor eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE. Pada tahap pencocokan, peneliti akan merumuskan beberapa pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh RPK untuk berkembang dan bertahan dalam persaingan. Rumusan strategi merupakan hasil dari perpaduan antara seluruh faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki RPK. Adapun tahap ini akan diselesaikan dengan menggunakan alat bantu berupa matriks SWOT dan matriks *Grand Strategy*.

### a. Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal didapatkan beberapa faktor yang dimiliki oleh RPK antara lain kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pada matriks SWOT akan dirumuskan upaya strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Hasil perumusan alternatif strategi pengembangan di RPK Kota Malang dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Matriks SWOT RPK Kota Malang

<div>Faktor Internal</div> <div>Faktor Eksternal</div>	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki <i>branding</i> nama karena berada di bawah binaan BULOG</li> <li>Harga jual produknya terjangkau bagi semua kalangan karena sesuai dengan HET</li> <li>Produk yang jual dimiliki kualitas terbaik</li> <li>Ketersediaan produk terjadwal oleh BULOG</li> <li>Kualitas produk yang dijual terjamin baik</li> <li>Banyaknya variasi produk pangan yang ditawarkan</li> </ol>	<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Baru beroperasi selama <math>\pm 1</math> tahun</li> <li>Banyak agen yang terdaftar namun belum terlalu aktif</li> <li>Belum adanya penerapan manajemen yang baik pada setiap agen</li> <li>Belum banyak dikenal oleh masyarakat</li> </ol>
	<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fenomena fluktuasi harga dan ketersediaan bahan pangan yang terjadi menjadikan RPK sebagai <i>outlet</i> penjualan yang menguntungkan konsumen</li> <li>Adanya dukungan dan sarana yang diberikan dari BULOG mempermudah RPK dalam pengembangan bisnisnya</li> <li>Menjadi wadah bagi masyarakat yang ingin menjadi <i>entrepreneur</i></li> <li>Mengurangi jumlah pengangguran</li> <li>Bisnis komoditas pangan selalu dibutuhkan konsumen</li> </ol>	<div> <b>Strategi SO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan dan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen (S1,2,3,4,5,6 dan O1,2,5)</li> <li>Ekspansi operasi RPK (S1,2,3,5,6 dan O3,4,5)</li> <li>Pelatihan kewirausahaan bagi calon agen RPK (S1 dan O3,4)</li> </ol> </div> <div> <b>Strategi WO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Follow up</i> rutin dari BULOG kepada agen RPK (W1,2,3 dan O2,3)</li> <li>Memperbanyak metode promosi kepada masyarakat (W1,4 dan O1,3,5)</li> </ol> </div>
	<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Banyaknya saingan toko atau ritel penjualan bahan pangan pokok yang telah dikenal masyarakat lebih dulu</li> <li>Masih banyak agen yang tergabung dalam RPK untuk menjadi mata-mata harga jual BULOG</li> <li>BULOG belum memproduksi sendiri dan masih mengandalkan mitra pengadaan beras</li> </ol>	<div> <b>Strategi ST</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan strategi promosi ke konsumen secara '<i>door to door</i>' (S1,2,3,4,5,6 dan T1)</li> <li>Penerapan aturan yang lebih ketat bagi calon agen RPK (S1,2,3,5 dan T2)</li> <li>Melakukan perencanaan harga jual secara periodik agar tetap terjangkau oleh konsumen (S1,2 dan T1,3)</li> </ol> </div> <div> <b>Strategi WT</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memperluas jaringan promosi kepada calon konsumen (W1,4 dan T1,3)</li> <li>Aktif mengikuti pembinaan yang diagendakan BULOG (W2,3 dan T2)</li> </ol> </div>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)



Perumusan alternatif strategi ditunjukkan dalam Tabel 19 berupa strategi SO, ST, WO dan WT yang akan dijelaskan kembali pada uraian berikut ini.

#### 1) Strategi SO

Strategi SO (*Strengths – Opportunities*) merupakan rumusan strategi yang mengacu pada kekuatan internal RPK dan peluang eksternal RPK. Kekuatan yang dimiliki digunakan sebagai strategi untuk mengambil seluruh peluang yang ada. Beberapa alternatif strategi yang dapat menjadi pertimbangan bagi RPK antara lain sebagai berikut:

##### a) Meningkatkan dan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen (S1,2,3,4,5,6 dan O1,2,5)

Seluruh kekuatan yang dimiliki oleh RPK dapat diupayakan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari konsumen dan mengalahkan para pesaingnya. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan tetap mempertahankan kualitas produk dan pelayanan yang selama ini telah diberikan kepada konsumen serta melakukan peningkatan terhadap keduanya demi kepuasan konsumen. Peluang RPK untuk menduduki posisi pasar paling strategis semakin mudah diraih apabila kepuasan dari konsumennya selalu dijaga.

##### b) Ekspansi operasi RPK (S1,2,3,5,6 dan O3,4,5)

Ekspansi atau perluasan wilayah operasi RPK dapat dilakukan sebagai bentuk mengembangkan bisnis RPK kepada lingkup masyarakat terkecil di seluruh wilayah. Strategi ini dapat menjadi pertimbangan untuk dilakukan karena peluang bisnis komoditas pangan pokok akan selalu ada seiring dengan bertambahnya kebutuhan konsumen terhadap pangan. Perluasan wilayah operasi juga menjadi langkah untuk mempermudah konsumen untuk memenuhi kebutuhan pokoknya.

##### c) Pelatihan kewirausahaan bagi calon agen RPK (S1 dan O3,4)

Pelatihan kewirausahaan perlu diberikan kepada calon agen RPK demi keberhasilan bisnis RPK yang akan dikelola nantinya. Selain menjadi bekal pengetahuan kewirausahaan bagi masing-masing individu, adanya pelatihan juga dapat mempermudah setiap agen RPK dalam pengambilan keputusan. Strategi ini perlu diterapkan agar kepercayaan konsumen terhadap *branding* BULOG yang melekat pada RPK tidak berubah karena pelayanan yang diberikan RPK karena agen RPK tidak memiliki bekal ilmu kewirausahaan.



## 2) Strategi WO

Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*) dirumuskan berdasarkan acuan faktor kelemahan internal dan peluang eksternal yang dimiliki oleh RPK. Strategi WO diberikan untuk meminimalisir atau memperbaiki kelemahan dengan mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada. Berikut adalah rumusan strategi WO yang dapat menjadi pertimbangan RPK dalam pengembangan bisnisnya.

### a) *Follow up* rutin dari BULOG kepada agen RPK (W1,2,3 dan O2,3)

Penerapan manajemen yang belum optimal dan banyaknya agen RPK yang kurang aktif merupakan faktor yang dapat menghambat keberhasilan dari RPK itu sendiri. Adanya kegiatan *follow up* secara rutin dari BULOG kepada masing-masing agen RPK yang telah terdaftar dapat menjadi strategi untuk memperbaiki manajemen RPK dan mengurangi jumlah agen yang kurang aktif. *Follow up* yang diberikan BULOG dapat berupa tawaran pembelian ulang, *update* informasi harga jual beras, ataupun diskusi terkait kendala yang dialami oleh masing-masing RPK.

### b) Memperbanyak metode promosi kepada masyarakat (W1,4 dan O1,2,3,5)

Kurangnya pengetahuan masyarakat tentang RPK menyebabkan masih banyak masyarakat yang kurang berminat membeli kebutuhan pangan pokok di RPK. Promosi yang dilakukan oleh sebagian besar RPK masih bersifat konvensional dan belum menyeluruh. Oleh karena itu diperlukan metode promosi baru yang menarik dan mudah diterima masyarakat, misalnya melalui iklan di media elektronik. Strategi ini akan mudah diterapkan oleh RPK karena adanya dukungan dari BULOG selaku lembaga pemerintahan.

## 3) Strategi ST

Strategi ST (*Strengths – Threats*) merupakan strategi yang dirumuskan berdasarkan acuan faktor kekuatan dari internal dan faktor ancaman dari eksternal yang dimiliki RPK. Kekuatan akan digunakan untuk menghindari atau sekedar mengurangi ancaman yang ada. Rumusan alternatif strategi berikut dapat diterapkan oleh RPK untuk bertahan dalam persaingan bisnisnya.

- a) Menerapkan strategi promosi ke konsumen secara ‘*door to door*’ (S1,2,3,4,5,6 dan T1)

Banyaknya ritel penjualan yang telah lebih dulu dikenal oleh masyarakat menjadi suatu ancaman penting bagi RPK. Ancaman ini dapat diminimalisir dengan melakukan promosi yang menarik secara intens kepada calon konsumen. Lokasi RPK yang biasanya berada di lingkup RW (Rukun Warga) dalam suatu wilayah, dapat menjadi strategi untuk menerapkan sistem ‘*door to door*’ kepada konsumen. Artinya, pelayanan secara langsung kepada konsumen, misalnya dengan menawarkan langsung ke rumah konsumen. Meskipun penerapannya terkadang kurang efektif, namun dampak yang diberikan dapat menarik minat konsumen lainnya untuk beralih membeli produk di RPK dibanding ritel lainnya yang letaknya lebih jauh dari tempat tinggalnya.

- b) Penerapan aturan yang lebih ketat bagi calon agen RPK (S1,2,3,5 dan T2)

Aturan yang berlaku bagi agen RPK perlu dikaji ulang agar setiap agen RPK yang telah mendaftar dapat melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan awal mereka mendaftar. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi ancaman adanya mata-mata harga jual yang berlaku di RPK maupun BULOG. Tujuan dan motivasi pendaftaran agen secara jelas perlu dipertimbangkan untuk menghindari oknum-oknum yang dapat mengancam keberhasilan bisnis.

- c) Melakukan perencanaan harga jual secara periodik agar tetap terjangkau oleh konsumen (S1,2 dan T1,3)

Kualitas dan harga merupakan hal yang sangat dijaga pada semua produk yang dijual di RPK. Banyaknya ritel pesaing dan rantai pemasaran yang dilalui produk khususnya beras menyebabkan faktor harga sulit diprediksi. Oleh karena itu untuk meminimalisir adanya fluktuasi harga dalam setiap pengadaan beras yang dilakukan BULOG dan harga yang diberlakukan para pesaing, maka setiap RPK perlu membuat perencanaan harga jual secara periodik agar harga tetap terjangkau bagi seluruh konsumen.

- 4) Strategi WT

Strategi WT (*Weaknesses – Threats*) merupakan strategi yang perumusannya mengacu pada faktor kelemahan secara internal dan faktor ancaman secara eksternal yang dimiliki oleh RPK. Kelemahan dan ancaman yang dimiliki

perusahaan dapat menjadi bahaya bagi perusahaan yang tidak mampu melakukan upaya pertahanan. Oleh karena itu, beberapa alternatif strategi WT yang dapat menjadi pertimbangan bagi RPK adalah sebagai berikut:

a) Memperluas jaringan promosi kepada calon konsumen (W1,4 dan T1,3)

Segala bentuk promosi yang telah dilakukan RPK perlu diperluas jaringannya sehingga tidak hanya masyarakat sekitarnya saja yang tahu tentang RPK. Perluasan jaringan promosi dapat dilakukan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi saat ini. Strategi ini menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh RPK untuk dapat bertahan dari kelemahan dan ancaman yang dimiliki.

b) Aktif mengikuti pembinaan yang diagendakan BULOG (W2,3 dan T2)

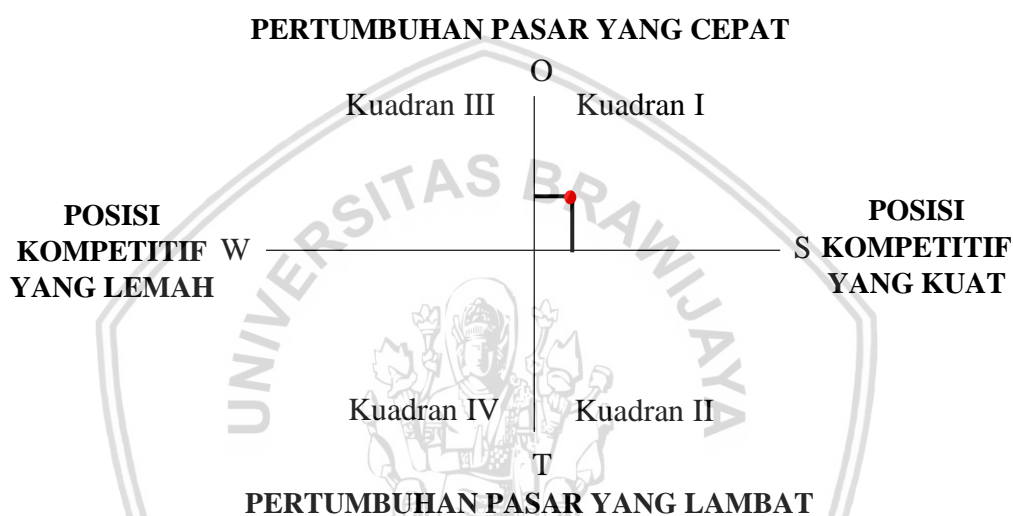
Strategi lainnya yang dapat dilakukan RPK untuk bertahan dalam persaingan adalah dengan aktif mengikuti setiap bentuk kegiatan pembinaan yang telah diagendakan BULOG. Strategi ini sangat membantu setiap agen RPK untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki sehingga dapat menghindari ancaman yang ada. Selain itu kegiatan pembinaan yang rutin dapat meningkatkan koordinasi antara keduanya sehingga dapat terhindar dari ancaman oknum yang tidak dipercaya.

Keseluruhan alternatif strategi yang telah dirumuskan peneliti dengan bantuan matriks SWOT dapat menjadi pertimbangan bagi RPK maupun BULOG selaku pihak yang bertanggungjawab terhadap program RPK. Strategi tersebut hanya mendeskripsikan upaya apa saja yang dapat dilakukan oleh RPK sebagai langkah pengembangan bisnis yang nantinya dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Tidak adanya keharusan bagi pelaku bisnis untuk menerapkan seluruh strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT sesuai dengan David (2009) yang menyatakan bahwa penilaian yang dihasilkan dari matriks SWOT masih bersifat statis (terpotong-potong) sehingga tidak semua strategi cocok untuk dilakukan secara nyata.

b. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* dapat merumuskan strategi alternatif pengembangan bisnis bagi perusahaan sesuai dengan posisi perusahaan dalam empat kuadran strategi. Dimensi dalam matriks *grand strategy* terdiri dari dua dimensi evaluatif

yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Posisi RPK dapat diketahui berdasarkan perhitungan selisih skor faktor internal yang diperoleh pada matriks IFE dan selisih skor faktor eksternal yang diperoleh pada matriks EFE. Adapun besarnya selisih skor faktor internal RPK Kota Malang adalah 1,707 sedangkan selisih skor faktor eksternal RPK Kota Malang adalah sebesar 2,147. Selisih skor faktor internal merupakan besarnya nilai pada sumbu x sedangkan selisih skor faktor eksternal merupakan besarnya nilai pada sumbu y. Posisi RPK Kota Malang berdasarkan matriks *grand strategy* dapat dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Matriks *Grand Strategy* RPK Kota Malang

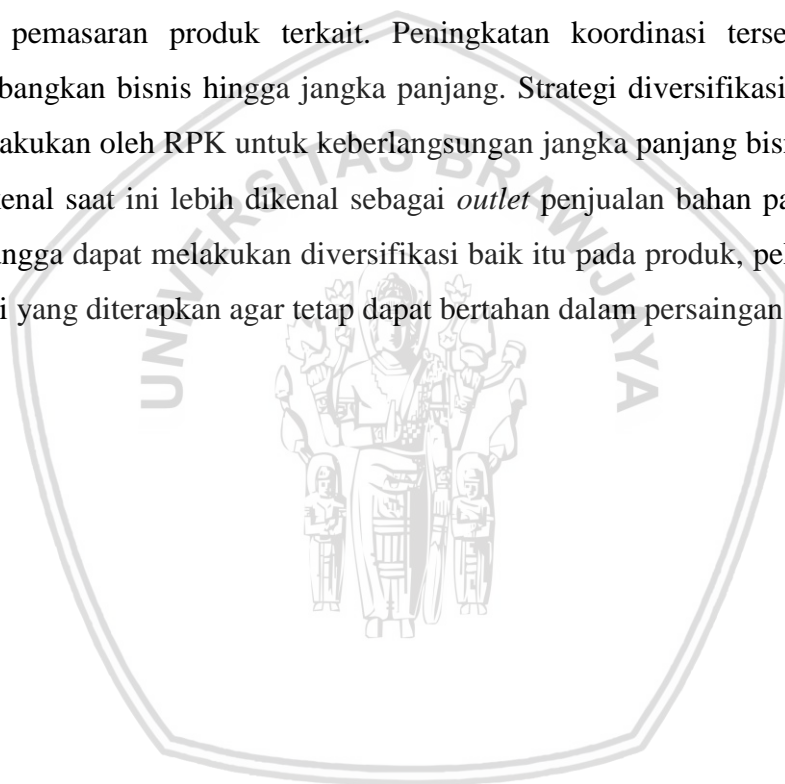
Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Gambar 10 dapat diketahui bahwa posisi RPK pada matriks *grand strategy* berada pada kuadran I. Posisi ini menunjukkan bahwa RPK berada dalam posisi kompetitif yang kuat untuk bersaing dan berada dalam pertumbuhan pasar yang cepat. Rekomendasi alternatif strategi yang dapat dilakukan apabila suatu perusahaan berada dalam kuadran I matriks *grand strategy* antara lain dengan pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait (Christensen et al dalam David, 2009).

Pengembangan pasar dapat dilakukan oleh RPK maupun BULOG dengan cara memperluas jaringan promosi RPK sehingga semakin banyak masyarakat yang tertarik untuk berbelanja di RPK maupu tergabung menjadi agen RPK. Adapun RPK juga dapat menerapkan sistem transaksi dengan konsumen secara *online* sebagai bentuk penetrasi pasar dan memudahkan konsumennya dalam berbelanja.

Selain meningkatkan pelayanan kepada konsumen dan metode promosi, RPK juga memerlukan strategi pengembangan pada produk yang dijual di toko. Adanya tambahan variasi produk yang dijual dapat menambah minat berbelanja konsumen karena semakin banyak pilihan yang ditawarkan.

Bentuk integrasi ke depan, belakang, maupun horizontal merupakan peningkatan koordinasi dengan seluruh pihak yang terlibat dalam rantai pemasaran tiap produk yang dijual di RPK. Integrasi ke depan merupakan hubungan yang melibatkan RPK dengan konsumennya, sedangkan integrasi ke belakang merupakan hubungan yang melibatkan RPK dengan seluruh lembaga pengadaan maupun pemasaran produk terkait. Peningkatan koordinasi tersebut mampu mengembangkan bisnis hingga jangka panjang. Strategi diversifikasi terkait juga dapat dilakukan oleh RPK untuk keberlangsungan jangka panjang bisnisnya. RPK yang dikenal saat ini lebih dikenal sebagai *outlet* penjualan bahan pangan pokok rumah tangga dapat melakukan diversifikasi baik itu pada produk, pelayanan, dan teknologi yang diterapkan agar tetap dapat bertahan dalam persaingan bisnis ritel.





## VI. PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di RPK Kota Malang, maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Aktivitas yang terjadi pada rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang meliputi aktivitas budidaya padi oleh petani, aktivitas pengolahan beras oleh penggiling, dan aktivitas pemasaran beras yang dilakukan oleh BULOG dan RPK. Selain itu RPK sebagai pelaku bisnis ritel juga melakukan beberapa aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam rantai nilai.
2. Berdasarkan kedua jenis rantai nilai beras yang dianalisis, nilai margin keuntungan terbesar diperoleh penggiling yaitu Rp4.900,00 per kg atau sebesar 53,5% untuk beras premium biasa dan 51,6% untuk Beras Kita Premium pada rantai nilai beras di RPK Kota Malang sedangkan pada pasar konvensional penggiling memperoleh margin keuntungan sebesar Rp5.200,00 per kg atau 68%. Adapun margin keuntungan terkecil pada rantai nilai beras di RPK Kota Malang diperoleh BULOG untuk beras premium biasa yaitu sebesar Rp772,00 per kg atau 8,4% dan RPK untuk Beras Kita Premium yaitu Rp600,00 per kg atau 6,3% sedangkan pada rantai nilai beras di pasar konvensional, pedagang toko memperoleh margin keuntungan terkecil yaitu Rp318,00 per kg atau 4,2%. Hasil kedua analisis rantai nilai beras menunjukkan bahwa rantai nilai beras di RPK Kota Malang lebih efisien dibanding rantai nilai beras di pasar konvensional karena distribusi margin keuntungan masing-masing pelakunya lebih merata.
3. Perhitungan kinerja rantai nilai menunjukkan bahwa aktivitas pemasaran dan penjualan serta aktivitas infrastruktur perusahaan memberikan potensi pencipta nilai terbesar dalam rantai nilai komoditas beras di RPK Kota Malang. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa kekuatan terbesar yang dimiliki RPK adalah adanya *branding* nama BULOG yang melekat pada RPK sedangkan kelemahan terbesar yang dimiliki RPK adalah penerapan manajemen yang belum optimal pada setiap agen. Selain itu, dukungan dan sarana dari BULOG menjadi peluang terbesar yang dimiliki RPK untuk terus berkembang. Meskipun demikian, RPK dihadapi beberapa



ancaman terbesar diantaranya banyaknya saingan bisnis ritel bahan pangan pokok yang telah lebih dulu dikenal masyarakat dan pengadaan beras dari BULOG yang masih mengandalkan mitra. Posisi RPK yang kuat dan berpeluang besar dapat memberikan kemudahan pada RPK untuk tetap bertahan dalam persaingan. Beberapa upaya atau strategi yang dapat dipertimbangkan oleh RPK untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya antara lain meningkatkan dan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen, memperluas wilayah operasi RPK, memperluas jaringan promosi, melakukan perencanaan harga jual secara periodik, ataupun membangun integrasi dengan seluruh pihak yang terlibat dalam rantai pemasaran produk khususnya beras.

### 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran antara lain:

1. Besarnya perbedaan margin keuntungan yang diterima oleh RPK dibandingkan lembaga lainnya perlu menjadi perhatian utama bagi BULOG selaku pihak yang membina RPK sebagai ritel penjualan. Hal ini perlu dilakukan agar agen RPK dapat tetap melakukan bisnisnya hingga jangka panjang karena besarnya peluang yang dimiliki oleh RPK untuk berkembang dan bersaing dalam bisnis ritel. Selain itu, adanya kesepakatan untuk bermitra antara pihak BULOG sebagai penampung dan pengolah beras dengan petani sebagai produsen utama gabah dapat menjadi suatu upaya untuk mempersingkat rantai nilai beras, sehingga produsen dan RPK dapat memperoleh margin keuntungan yang lebih besar dibandingkan rantai nilai sebelumnya.
2. Kekuatan dan peluang terbesar yang dimiliki oleh RPK perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan menjaga hubungan baik antara BULOG dan setiap agen RPK. Beberapa upaya yang perlu ditingkatkan adalah memperkuat komunikasi dua arah antara BULOG dan RPK agar setiap kendala operasi maupun manajemen RPK dapat diselesaikan bersama sehingga memperkuat citra BULOG sebagai pihak yang bertanggungjawab untuk membina RPK. Adapun upaya untuk mengurangi kelemahan dan ancaman terbesar yang

dihadapi oleh RPK adalah memaksimalkan pembinaan manajemen maupun pemasaran yang diberikan oleh BULOG kepada RPK agar RPK dapat bersaing dengan ritel lainnya yang telah lebih dulu dikenal oleh masyarakat. Selain itu, pengaktifan kembali Unit Penggilingan Gabah Bulog (UPGB) sebagai pabrik pengolahan gabah dapat mengurangi ketergantungan BULOG terhadap mitra pengadaan beras dan mempersingkat rantai nilai beras.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, Made Oka, Joni S. Munarso dan Djoko S. Damardjati. 2004. Ekonomi Kualitas Beras dan Selera Konsumen. *Dalam* Ekonomi Padi dan Beras Indonesia. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Alexandru, S., Victor, M., and Eugenia, L. 2008. Diagnosis of the Agri-Food Value Chains in the Republic of Moldova.
- Anic, I.-D., and Nusinovic, M. 2005. The apple industry in Croatia: a value chain analysis approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(3), 211. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2005.006965>.
- Anindita, Ratya. 2004. Pemasaran Hasil Pertanian. Surabaya: Papyrus.
- Badan Pusat Statistik. 2014. Konsumsi Beras Nasional Per Kapita. (Online). [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id). Diakses 14 Desember 2017.
- Badan Pusat Statistik diolah Kementerian Pertanian. 2016. Produksi Padi Gabah Kering Giling Pulau Jawa. Jakarta: Kementrian Pertanian.
- Badan Pusat Statistik. 2016. Rata-rata Harga Beras di Tingkat Pedagang Besar/Grosir di Indonesia. (Online). [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id). Diakses 14 Desember 2017.
- Badan Pusat Statistik. 2017. Harga Gabah dan Beras di Tingkat Petani Turun. (Online). <https://ekbis/sindonews.com>. 1 Agustus 2017. Diakses 14 Desember 2017.
- David, Fred R. 2009. Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat.
- Deng, L., Wang, R., Dong, T., Feng, J., and Weisong, M. 2016. Assessing the table grape supply chain performance in China – a value chain analysis perspective. *British Food Journal*, 118(5), 1129–1145. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0310>.
- FAO. 2014. Rice, Paddy Production South-Eastern Asia Region. (Online). <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>. Diakses pada 14 Desember 2017.
- Kabu, E., and Tira, D. S. 2015. International Journal of Economics and Financial Issues Value Chain Analysis Towards Sustainability: A Case Study of Fishery Business in Kota Kupang, Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(5), 150–156. Retrieved from <http://www.econjournals.com>.

- Kaplinsky, R., and Morris, M. 2000. A HANDBOOK FOR VALUE CHAIN An Important Health Warning or A Guide for Using this Handbook. *Institute for Development Studies: Brighton, UK*, (September), 4–7. <https://doi.org/10.1057/9781137373755.0007>.
- Kasryno, Faisal. 2004. Dinamika Ekonomi Beras Dunia dan Implikasinya bagi Indonesia. *Dalam Ekonomi Padi dan Beras Indonesia*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Kopparthi, M. S., and Kagabo, N. 2012. Is value chain financing a solution to the problems and challenges of access to finance of small-scale farmers in Rwanda? *Managerial Finance*, 38(10), 993–1004. <https://doi.org/10.1108/03074351211255182>.
- Kotler, Philip dan Alan R. Andreasen. 1995. Strategi Pemasaran untuk Organisasi Nirlaba. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Kottler, P. dan Keller, L. N. 2008. Manajemen Pemasaran. Jilid I Edisi 13. Jakarta: Erlangga.
- Nilasari, Senja. 2014. Manajemen Strategi. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Pearce, I.I dan R.B. Robinson. 2008. Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, with a New Introduction. New York.
- Porter, Michael E. 1994. Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul (Terjemahan). Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, F. F., Anindita, R., and Koestiono, D. 2017. Value Chain Analysis of Prol Tape Cassava in Agroindustry in Jember. *Habitat*, 28(1), 7–13. <https://doi.org/10.21776/ub.habitat.2017.028.1.2>.
- Solihin, Ismail. 2012. Manajemen Strategik. Jakarta: Erlangga.
- Sudaryanto, Tahlim *et al.* 2002. Medium and Long-Term Prospects of Rice Supply and Demand in Indonesia. *In Developments in The Asian Rice Economy*. Manila, Philippines: IRRI.
- Sumiyati, Sutiarso, L., Windia, I. W., dan Sudira, P. 2011. APLIKASI Analytical

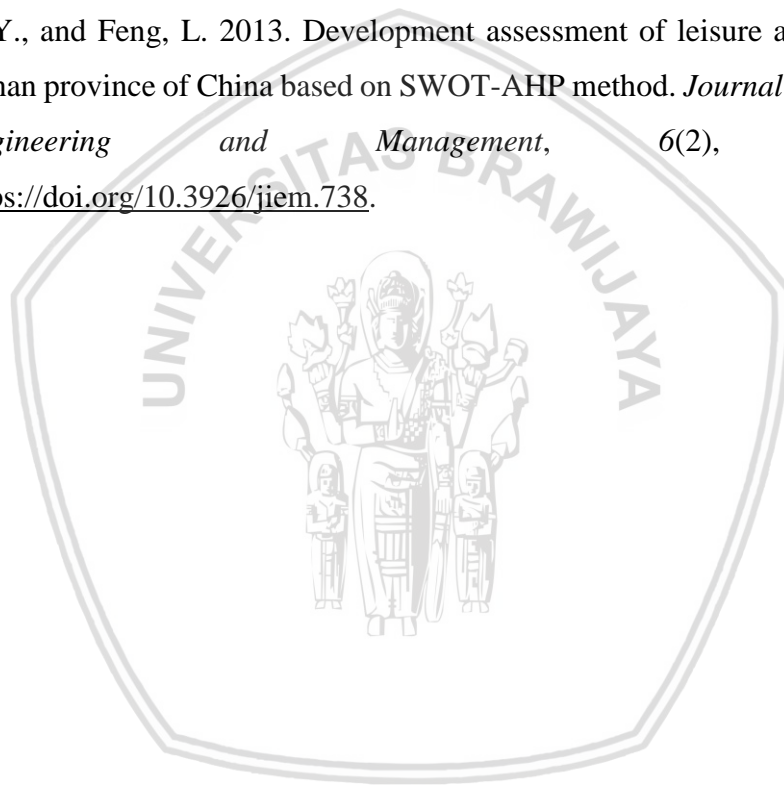
Hierarchy Process ( AHP ) UNTUK PENENTUAN STRATEGI. *AGRITECH*, 31(2), 138–145.

Sumodiningrat, G. 2001. Menuju Swasembada Pangan Revolusi Hijau. Jakarta: RBI.

Syibil, Muhammad. 2013. Analisis Rantai Nilai Pada Komoditas Jamur Tiram Putih di Kabupaten Bogor (Studi Kasus Pada P4S Nusa Indah). Program Sarjana Alih Jenis Manajemen. Bogor: IPB.

Udaya, J., L. Y. Wennadi, dan D. A. A. Lembana. 2013. Manajemen Strategik. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Zhang, Y., and Feng, L. 2013. Development assessment of leisure agriculture in Henan province of China based on SWOT-AHP method. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 642–653. <https://doi.org/10.3926/jiem.738>.





# LAMPIRAN



Lampiran 1. Data Responden Rantai Nilai dan SWOT

a. Responden Rantai Nilai Beras

No	Jenis Responden	Nama Responden	Alamat	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Pekerjaan Utama	Pekerjaan Sampingan	Pendidikan Terakhir	Penerimaan per Bulan
1.	Agen RPK	Susanti	Jl. Candi Panggung Gg. III No. 12	Perempuan	38	Ibu rumah tangga	Agen RPK	Diploma	≤ Rp1.000.000
2.	Agen RPK	Toha	Jl. Gilimanuk IV	Laki-laki	48	Pengusaha bunga potong	Agen RPK	S1	Rp4.000.000,01 – Rp5.500.000,00
3.	Agen RPK	Dyah	Jl. Manggar Gg. 5 No. 40	Perempuan	46	Guru	Agen RPK	≥ S2	Rp4.000.000,01 – Rp5.500.000,00
4.	Agen RPK	Didik	Jl. Bogor No. 1	Laki-laki	42	Dosen	Kontraktor	≥ S2	Rp4.000.000,01 – Rp5.500.000,00
5.	Agen RPK	Dian	Jl. Mawar Gg. I No. 41G	Perempuan	37	Ibu rumah tangga	Pemilik warung	Diploma	Rp4.000.000,01 – Rp5.500.000,00
6.	Lembaga Pemasar	Edi	Magersari, Sidoarjo	Laki-laki	47	Pedagang	-	SMA/Sederajat	≥ Rp7.000.000,01
7.	Lembaga Pemasar	Eko	Wonoayu, Sidoarjo	Laki-laki	32	Pedagang	-	SMA/Sederajat	≥ Rp7.000.000,01
8.	Lembaga Pemasar	Verawati	Jl. Borobudur Indah	Perempuan	32	Pedagang	-	SMA/Sederajat	≥ Rp7.000.000,01
9.	Lembaga Pemasar	H. Sukur	Kraton, Pasuruan	Laki-laki	54	Pedagang pengepul	Petani	≤ SD/Sederajat	Rp2.500.000,01 – Rp4.000.000,00
10.	Lembaga Pemasar	Luluk	Jl. Kertoleksono	Perempuan	37	Pedagang	-	SMA/Sederajat	≥ Rp7.000.000,01

No	Jenis Responden	Nama Responden	Alamat	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Pekerjaan Utama	Pekerjaan Sampingan	Pendidikan Terakhir	Penerimaan per Bulan
11.	Penggiling	H. Asari	Minongan, Pasuruan	Laki-laki	48	Penggiling beras	Petani	≤ SD/Sederajat	Rp1.000.000,01 – Rp2.500.000,00
12.	Penggiling	Yuli	Pagedangan, Turen, Malang	Perempuan	33	Penggiling beras	Pengiling batu coral	SMA/Sederajat	≥ Rp7.000.000,01
13.	Petani	Wahyu	Desa Kedok, Turen, Malang	Laki-laki	40	Petani	-	SMA/Sederajat	Rp4.000.000,01 – Rp5.500.000,00
14.	Petani	H. Lamun	Sumberpucung, Malang	Laki-laki	56	Petani	-	SMP/Sederajat	Rp1.000.000,01 – Rp2.500.000,00
15.	Petani	H. Ibrahim	Kraton, Pasuruan	Laki-laki	54	Petani	-	≤ SD/Sederajat	Rp1.000.000,01 – Rp2.500.000,00

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

b. Responden SWOT

No	Nama Responden	Jenis Kelamin	Pekerjaan/Jabatan
1.	Susanti	Perempuan	Agen RPK
2.	Satria Yudha	Laki-laki	Staff Komersial dan Pengembangan Bisnis BULOG Sub Divre Malang
3.	Didik Suprianto	Laki-laki	Ketua Ikatan Pedagang Pasar Indonesia (IKAPPI) Malang Raya
4.	Ainun Ruspiani	Perempuan	Kasie Komersial dan Pengembangan Bisnis BULOG Sub Divre Malang

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Lampiran 2. Perhitungan Biaya Rantai Nilai Beras di RPK Kota Malang

a. Biaya produksi petani hingga panen (Petani Mitra Penggiling)

Jenis	Nama	Jumlah	Harga per satuan	Total
Biaya Variabel				
Benih	Inpari 18	20 kg	Rp10.500	Rp210.000
Pupuk	ZA	1 sak	Rp150.000	Rp150.000
	Phonska	1 sak	Rp130.000	Rp130.000
	SP36	1 sak	Rp130.000	Rp130.000
	Urea	1 sak	Rp110.000	Rp110.000
Total Biaya Variabel				Rp730.000
Biaya Tetap				
Sewa lahan		1 ha	Rp8.000.000	Rp8.000.000
Traktor		1 unit	Pinjam	Rp0
Tenaga kerja		Sebagian besar dikerjakan sendiri dengan bantuan anggota keluarga		Rp0
Total Biaya Tetap				Rp8.000.000
Total Biaya Produksi per ha				Rp8.730.000
Produksi per ha		4 ton		
Total Biaya Produksi per kg				Rp2.183

Sumber: Data Primer (2018)

b. Harga gabah di tingkat petani

Periode Transaksi	Harga Gabah (Rp/kg)
1	4.700
2	4.900
3	4.800
<b>Rata-rata</b>	<b>4.800</b>

Sumber: Data Primer (2018)

c. Harga beras di tingkat penggiling

No	Periode Transaksi	Jenis Beras	Harga (Rp/kg)
1.	Februari 2018	Beras premium biasa (merk dari penggiling)	9.100
2.		Beras Kita Premium	10.300
Rata-rata			9.700

Sumber: Data Primer (2018)

## d. Harga beras di tingkat BULOG

Jenis Beras	Agen RPK	Harga (Rp/kg)
Beras Premium Biasa	Susanti	11.000
	Toha	10.100
	Dyah	11.800
	Didik	9.760
	Dian	9.700
<b>Rata-rata</b>		<b>10.472</b>
Beras Kita Premium	Susanti	11.500
	Toha	11.800
	Dyah	10.600
	Didik	11.600
	Dian	9.900
<b>Rata-rata</b>		<b>11.330</b>

Sumber: Data Primer (2018)

## e. Harga beras di tingkat RPK

Jenis Beras	Agen RPK	Harga (Rp/kg)
Beras Premium Biasa	Susanti	11.200
	Toha	11.120
	Dyah	12.600
	Didik	10.400
<b>Rata-rata</b>		<b>11.330</b>
Beras Kita Premium	Susanti	12.000
	Toha	12.800
	Dyah	11.000
	Didik	12.000
	Dian	10.600
<b>Rata-rata</b>		<b>11.680</b>

Sumber: Data Primer (2018)

Lampiran 3. Pembobotan dan Penilaian Aktivitas Rantai Nilai Komoditas Beras di RPK Kota Malang

a. Pembobotan

No	Nama Responden	Aktivitas Primer					Aktivitas Pendukung					
		A	B	C	D.1	D.2	E	F.1	F.2	G	H	I
1.	Susanti	4	3	3	4	1	5	3	4	1	1	3
2.	Toha	3	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4
3.	Dyah	5	2	5	5	1	5	2	2	1	2	4
4.	Didik	4	2	4	5	4	3	3	3	2	3	3
5.	Dian	5	5	4	5	1	5	4	4	1	4	3
<b>Jumlah</b>		<b>21</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>4,2</b>	<b>2,6</b>	<b>4</b>	<b>4,6</b>	<b>2,2</b>	<b>4,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>1,2</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>
<b>Bobot</b>		<b>0,12</b>	<b>0,07</b>	<b>0,11</b>	<b>0,19</b>		<b>0,12</b>	<b>0,18</b>		<b>0,03</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

b. Penilaian

No	Nama Responden	Aktivitas Primer						Aktivitas Pendukung				
		A	B	C	D.1	D.2	E	F.1	F.2	G	H	I
1.	Susanti	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	2
2.	Toha	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3.	Dyah	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2
4.	Didik	2	1	3	3	1	2	2	2	1	2	2
5.	Dian	3	2	1	1	1	2	3	3	1	2	2
	<b>Jumlah</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>
	<b>Nilai</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>		<b>2</b>		<b>1,4</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)



Lampiran 4. Penilaian Bobot Faktor Internal RPK Kota Malang

	Faktor Internal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah	Bobot
Kekuatan													
Memiliki <i>branding</i> BULOG	1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	0,150
Harga jual terjangkau (sesuai HET)	2	1		3	2	3	3	2	1	2	3	20	0,111
Produk memiliki kualitas terbaik	3	1	1		3	3	2	3	2	2	2	19	0,106
Ketersediaan produk terjadwal	4	1	2	1		1	1	3	2	1	1	13	0,072
Kualitas produk terjamin baik	5	1	1	1	3		3	3	3	3	3	21	0,117
Banyak variasi produk pangan	6	1	1	2	3	1		3	1	1	3	16	0,089
Kelemahan													
Baru beroperasi selama ± 1 tahun	7	1	2	1	1	1	1		2	2	2	13	0,072
Banyak agen yang kurang aktif	8	1	3	2	2	1	3	2		2	2	18	0,100
Penerapan manajemen belum optimal	9	1	2	2	3	1	3	2	2		3	19	0,106
Belum banyak dikenal masyarakat	10	1	1	2	3	1	1	2	2	1		14	0,078
Jumlah		9	16	17	23	15	20	23	18	17	22	180	1

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Lampiran 5. Penilaian Bobot Faktor Eksternal RPK Kota Malang

	Faktor Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah	Bobot
Peluang											
Fenomena fluktuasi harga	1		2	2	3	1	3	3	3	17	0,152
Dukungan dan sarana dari BULOG	2	2		3	3	3	3	3	1	18	0,161
Wadah menjadi <i>entrepreneur</i>	3	2	1		2	1	2	2	3	13	0,116
Mengurangi jumlah pengangguran	4	1	1	2		3	3	3	3	16	0,143
Bisnis komoditas pangan dibutuhkan	5	3	1	3	1		3	3	2	16	0,143
Ancaman											
Banyaknya saingan toko atau ritel	6	1	1	2	1	1		3	3	11	0,098
Agen yang hanya menjadi mata-mata	7	1	1	2	1	1	2		2	10	0,089
Masih mengandalkan mitra	8	1	3	1	1	2	1	3		11	0,098
Jumlah		11	10	15	12	12	17	18	17	112	1

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Lampiran 6. Kuesioner Petani

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS DI RUMAH PANGAN KITA**  
**(RPK) KOTA MALANG**



No. \_\_\_\_\_

Tanggal. \_\_\_\_\_

☐ Produsen

Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuesioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas pada rantai nilai komoditas beras yang dipasarkan melalui RPK dan distribusi keuntungan masing-masing pelaku utamanya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terima kasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat saya,  
 Shinta Amelya Sandra  
 Jurusan Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya  
 ([samelyasandra@gmail.com](mailto:samelyasandra@gmail.com))

***Petunjuk Pengisian Kuesioner:***

1. ***Berilah tanda silang (x) atau lingkaran (o) pada pilihan jawaban yang telah disediakan.***
2. ***Isilah semua daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya.***

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Alamat : .....

Jenis Kelamin : a. Laki-laki                      b. Perempuan

- Usia : a. < 30 tahun d. 40 – 44 tahun  
b. 30 – 34 tahun e. 45 – 49 tahun  
c. 35 – 39 tahun f.  $\geq$  50 tahun, sebutkan ....
- Pekerjaan : a. Utama : .....  
b. Sampingan : .....
- Pendidikan Terakhir : a.  $\leq$  SD/Sederajat d. Diploma  
b. SMP/Sederajat e. S1  
c. SMA/Sederajat f.  $\geq$  S2
- Penerimaan per bulan : a.  $\leq$  Rp1.000.000,00  
b. Rp1.000.001,00 – Rp2.500.000,00  
c. Rp2.500.001,00 – Rp4.000.000,00  
d. Rp4.000.001,00 – Rp5.500.000,00  
e. Rp5.500.001,00 – Rp7.000.000,00  
f.  $\geq$  Rp7.000.001,00. Sebutkan .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

- Berapa luas lahan Anda gunakan untuk melakukan usahatani padi? ..... ha
- Bagaimana status kepemilikan lahan yang Anda gunakan untuk usahatani padi?
  - Milik sendiri
  - Sewa
  - Bagi hasil
  - Lainnya, sebutkan .....
- Jika sewa, berapa biaya sewa lahan yang dikeluarkan?  
.....
- Berapa lama Anda telah melakukan usahatani padi?  
.....
- Berasal darimanakah sumber modal yang Anda gunakan untuk melakukan usahatani padi?  
.....
- Darimana Anda memperoleh input benih dan pupuk yang digunakan dalam usahatani padi?  
.....
- Berapa jumlah input benih yang Anda gunakan dan berapa besar biaya yang Anda keluarkan setiap satu kali produksi?.....

Nama Benih	Jumlah (kg)	Harga Per Kg	Total

- Apa saja jenis pupuk yang Anda gunakan dan berapa biaya yang dikeluarkan setiap satu kali produksi?  
.....

Nama Pupuk	Jumlah (kg)	Harga Per Kg	Total

9. Apa saja sarana produksi yang Anda gunakan selama melakukan usahatani padi dan berapa biaya yang harus dikeluarkan setiap satu kali produksi? .....

Kegiatan	Sarana Produksi	Jumlah	Harga Per Satuan	Total Biaya

10. Apakah Anda menggunakan bantuan tenaga kerja dalam melakukan usahatani padi? (Ya/Tidak)
11. Jika jawaban “Ya”, berapa jumlah tenaga kerja yang Anda butuhkan selama melakukan usahatani padi dan berapa upah yang dikeluarkan dalam satu kali produksi? .....

Jenis Kegiatan	Tenaga kerja		Jenis Kelamin		Jumlah Hari	Upah (Rp)	Keterangan
	Dalam Keluarga	Luar Keluarga	Laki-laki	Perempuan			

12. Adakah biaya lainnya yang Anda keluarkan selama melakukan usahatani padi hingga panen? Jika ada, sebutkan!  
.....
13. Berapa hasil produksi padi yang Anda dapatkan dalam satu kali panen?  
.....
14. Seperti apa rincian persentase dari panen padi yang Anda hasilkan?  
a. Dijual kembali : .....  
b. Konsumsi sendiri : .....  
c. Lainnya : .....
15. Kepada penggiling mana selanjutnya Anda menjual hasil panen padi?  
.....
16. Berapa harga jual padi ke penggiling pada satu kali musim panen terakhir? .....

Periode Panen	Kualitas	Jumlah (kg)	Harga Jual Per Satuan	Total Penerimaan

17. Apakah Anda yang menentukan harga jual padi? (Ya/Tidak)

18. Jika 'ya', apa yang mendasari Anda dalam menentukan harga jual padi tersebut?

.....

19. Jika 'tidak', siapa yang menentukan harga jual padi tersebut?

.....

20. Apa saja kendala yang Anda hadapi selama melakukan usahatani padi?

.....





## Lampiran 7. Kuesioner Penggiling

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS DI RUMAH PANGAN KITA**  
**(RPK) KOTA MALANG**



No. \_\_\_\_\_

Tanggal. \_\_\_\_\_

☐ Penggiling

Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuesioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas pada rantai nilai komoditas beras yang dipasarkan melalui RPK dan distribusi keuntungan masing-masing pelaku utamanya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terima kasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat saya,

Shinta Amelya Sandra

Jurusan Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya

([samelyasandra@gmail.com](mailto:samelyasandra@gmail.com))

**Petunjuk Pengisian Kuesioner:**

1. Berilah tanda silang (×) atau lingkaran (o) pada pilihan jawaban yang telah disediakan.
2. Isilah semua daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya.

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Alamat : .....

Jenis Kelamin : a. Laki-laki                      b. Perempuan

- Usia : a. < 30 tahun d. 40 – 44 tahun  
b. 30 – 34 tahun e. 45 – 49 tahun  
c. 35 – 39 tahun f. ≥ 50 tahun, sebutkan ....
- Pekerjaan : a. Utama : .....  
b. Sampingan : .....
- Pendidikan Terakhir : a. ≤ SD/Sederajat d. Diploma  
b. SMP/Sederajat e. S1  
c. SMA/Sederajat f. ≥ S2
- Penerimaan per bulan : a. ≤ Rp1.000.000,00  
b. Rp1.000.001,00 – Rp2.500.000,00  
c. Rp2.500.001,00 – Rp4.000.000,00  
d. Rp4.000.001,00 – Rp5.500.000,00  
e. Rp5.500.001,00 – Rp7.000.000,00  
f. ≥ Rp7.000.001,00. Sebutkan .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

1. Berapa lama Anda telah melakukan usaha penggilingan padi?  
.....
2. Bagaimana proses yang Anda lalui untuk memperoleh padi?  
.....
3. Berasal darimana sajakah petani padi yang mengirim hasil panennya ke penggilingan Anda?  
.....
4. Bagaimana perhitungan yang biasa Anda gunakan dalam satu kali proses penggilingan?
  - a. Berdasarkan jumlah input gabah, dengan volume sebesar .....ton
  - b. Berdasarkan jumlah output beras, dengan volume sebesar .....ton
5. Apakah Anda menggunakan bantuan tenaga kerja dalam melakukan usaha penggilingan padi? Jika ya, berapa biaya yang dikeluarkan setiap satu kali proses penggilingan?

Jenis Kegiatan	Tenaga kerja		Jenis Kelamin		Jumlah Hari	Upah (Rp)	Keterangan
	Dalam Keluarga	Luar Keluarga	Laki-laki	Perempuan			

6. Apa sajakah sarana produksi yang Anda gunakan dalam melakukan usaha penggilingan padi? Berapa biaya yang dikeluarkan setiap satu kali proses penggilingan? .....

Kegiatan	Sarana Produksi	Jumlah	Harga Per Satuan	Total Biaya


7. Kemana sajakah produk hasil gilingan padi (beras) Anda salurkan?

.....

8. Adakah lembaga pemasar/pedagang besar/dan lain-lain yang bermitra dengan usaha penggilingan Anda?

.....

9. Berapa harga jual beras yang Anda berlakukan pada periode terakhir produksi? .....

Tujuan Penjualan	Kualitas	Jumlah (kg)	Harga Per Satuan	Total Penerimaan

10. Apakah Anda yang menentukan harga jual beras? (Ya/Tidak)

11. Jika 'ya', apa yang mendasari Anda dalam menentukan harga jual beras tersebut?

.....

12. Jika 'tidak', siapa yang menentukan harga jual beras tersebut?

.....

13. Bagaimana proses penyaluran beras kepada calon pembeli (lembaga pemasar/pedagang/dan lain-lain)?.....

14. Apa saja kendala yang Anda hadapi selama melakukan usaha penggilingan padi?

.....

**TERIMA KASIH**

Lampiran 8. Kuesioner Lembaga Pemasaran

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS DI RUMAH PANGAN KITA**  
**(RPK) KOTA MALANG**



No. \_\_\_\_\_

Tanggal. \_\_\_\_\_

☐ Lembaga Pemasaran

Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuesioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas pada rantai nilai komoditas beras yang dipasarkan melalui RPK dan distribusi keuntungan masing-masing pelaku utamanya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terima kasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat saya,  
 Shinta Amelya Sandra  
 Jurusan Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya  
 ([samelyasandra@gmail.com](mailto:samelyasandra@gmail.com))

***Petunjuk Pengisian Kuesioner:***

1. ***Berilah tanda silang (x) atau lingkaran (o) pada pilihan jawaban yang telah disediakan.***
2. ***Isilah semua daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya.***

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Alamat : .....

Jenis Kelamin : a. Laki-laki                      b. Perempuan

- Usia : a. < 30 tahun d. 40 – 44 tahun  
b. 30 – 34 tahun e. 45 – 49 tahun  
c. 35 – 39 tahun f. ≥ 50 tahun, sebutkan ....
- Pekerjaan : a. Utama : .....  
b. Sampingan : .....
- Pendidikan Terakhir : a. ≤ SD/Sederajat d. Diploma  
b. SMP/Sederajat e. S1  
c. SMA/Sederajat f. ≥ S2
- Penerimaan per bulan : a. ≤ Rp1.000.000,00  
b. Rp1.000.001,00 – Rp2.500.000,00  
c. Rp2.500.001,00 – Rp4.000.000,00  
d. Rp4.000.001,00 – Rp5.500.000,00  
e. Rp5.500.001,00 – Rp7.000.000,00  
f. ≥ Rp7.000.001,00. Sebutkan .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

- Apakah peran yang Anda lakukan dalam pemasaran beras?
  - Pedagang pengepul
  - Pedagang besar
  - Pedagang pengecer
  - Pedagang luar kota
  - Perusahaan pengolahan
  - Toko
  - Lainnya, sebutkan ....
- Kepada siapa biasanya Anda melakukan pembelian terhadap beras?  
.....
- Berapa volume pembelian beras dan harga beli beras yang Anda bayarkan pada satu kali transaksi?

Periode Panen	Kualitas	Jumlah (kg)	Harga Beli Per Satuan	Total Biaya

- Apakah Anda menentukan harga beli beras? (Ya/Tidak)
- Jika 'ya', apa yang mendasari Anda dalam menentukan harga beli beras tersebut?  
.....
- Jika 'tidak', siapa yang menentukan harga beras tersebut?  
.....
- Berapa lama Anda telah bekerja sebagai lembaga pemasar beras (pedagang pengepul, pedagang besar, pedagang luar kota, dsb)? .....tahun
- Darimanakah sumber modal yang selama ini Anda gunakan untuk mengumpulkan dan membeli beras?
  - Pribadi
  - Koperasi
  - Lainnya, sebutkan .....
  - Warisan
  - Pinjaman bank
- Bagaimana cara Anda dalam melakukan pembelian terhadap beras?  
.....
- Apakah Anda menggunakan angkutan sendiri untuk membawa beras yang telah dibeli? (Ya/Tidak)

11. Jika 'ya', apa jenis angkutan yang Anda gunakan?

.....

12. Jika 'ya', apakah status kepemilikan angkutan yang Anda gunakan untuk membawa beras tersebut?

a. Milik sendiri      b. Sewa      c. Lainnya, sebutkan .....

13. Jika 'tidak', bagaimana cara Anda membawa beras yang telah dibeli?

.....

14. Jika 'milik sendiri', berapa biaya yang Anda keluarkan setiap satu kali proses pengangkutan?

Jenis Angkutan	Jenis Biaya	Jumlah	Harga per Satuan	Total

15. Jika 'sewa' atau 'lainnya', berapa biaya yang Anda keluarkan setiap satu kali proses pengangkutan?

Jenis Angkutan	Jumlah	Harga Sewa	Total

16. Apakah Anda melakukan kegiatan penanganan lainnya pada beras yang telah Anda beli dari penggiling? (Ya/Tidak)

17. Jika 'ya', sebutkan jenis kegiatannya dan berapa biaya yang dikeluarkan pada setiap satu kali proses penanganan.....

Kegiatan Penanganan	Alat atau Bahan yang Digunakan	Jenis Biaya yang Dikeluarkan	Jumlah	Harga Per Satuan	Total Biaya
Penyimpanan					
Bongkar muat					

18. Apakah Anda menjual kembali beras yang telah Anda beli? (Ya/Tidak)

19. Jika 'ya', kepada siapa Anda menjual kembali beras tersebut?

.....

20. Apakah terjadi penyusutan bobot beras setelah pembelian? Berapa besarnya penyusutan bobot beras tersebut?

.....

21. Jika dijual kembali, berapa harga jual beras yang berlaku? .....

Kualitas	Jumlah (kg)	Harga per Satuan	Total Penerimaan

22. Apakah Anda yang menentukan harga jual kembali beras tersebut? (Ya/Tidak)

23. Jika 'ya', apa yang mendasari Anda dalam menentukan harga jual kembali beras tersebut?

.....



24. Jika 'tidak', siapa yang menentukan harga jual kembali beras tersebut?  
.....
25. Apakah Anda pernah mengalami fluktuasi (ketidaktetapan) harga jual beras?  
(Ya/Tidak)
26. Jika 'ya', berapa harga jual kembali beras yang tertinggi dan terendah yang pernah  
Anda alami?
  - a. Harga jual tertinggi : .....Rp/kg
  - b. Harga jual terendah : .....Rp/kg
27. Apa saja kendala yang Anda hadapi selama menjadi lembaga pemasar beras?  
.....



## Lampiran 9. Kuesioner RPK

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS DI RUMAH PANGAN KITA**  
**(RPK) KOTA MALANG**



No. \_\_\_\_\_

Tanggal. \_\_\_\_\_

☐ RPK

Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuesioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas pada rantai nilai komoditas beras yang dipasarkan melalui RPK dan distribusi keuntungan masing-masing pelaku utamanya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terima kasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat saya,

Shinta Amelya Sandra

Jurusan Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya

([samelyasandra@gmail.com](mailto:samelyasandra@gmail.com))

**Petunjuk Pengisian Kuesioner:**

1. Berilah tanda silang (×) atau lingkaran (o) pada pilihan jawaban yang telah disediakan.
2. Isilah semua daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya.

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Alamat : .....

Jenis Kelamin : a. Laki-laki                      b. Perempuan

- Usia : a. < 30 tahun d. 40 – 44 tahun  
b. 30 – 34 tahun e. 45 – 49 tahun  
c. 35 – 39 tahun f. ≥ 50 tahun, sebutkan ....
- Pekerjaan : a. Utama : .....  
b. Sampingan : .....
- Pendidikan Terakhir : a. ≤ SD/Sederajat d. Diploma  
b. SMP/Sederajat e. S1  
c. SMA/Sederajat f. ≥ S2
- Penerimaan per bulan : a. ≤ Rp1.000.000,00  
b. Rp1.000.001,00 – Rp2.500.000,00  
c. Rp2.500.001,00 – Rp4.000.000,00  
d. Rp4.000.001,00 – Rp5.500.000,00  
e. Rp5.500.001,00 – Rp7.000.000,00  
f. ≥ Rp7.000.001,00. Sebutkan .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

- Sejak kapan Anda mulai tergabung menjadi agen RPK?  
.....
- Apa yang memotivasi Anda untuk menjadi salah satu agen RPK?  
.....
- Bagaimana bentuk Rumah Pangan Kita (RPK) yang Anda jalankan?  
a. Individu c. BUMDES  
b. Toko/koperasi penjualan d. Lainnya, sebutkan .....
- Dimanakah lokasi/alamat *outlet* penjualan RPK yang Anda kelola?  
.....
- Apa saja komoditas yang Anda jual melalui RPK?  
.....
- Jika menjual komoditas beras, berapa volume pembelian yang biasa Anda lakukan dalam satu kali transaksi dan berapa pula harga belinya pada gudang BULOG? .....

Komoditas	Kualitas	Jumlah (kg)	Harga Beli per Satuan	Total yang Dibayarkan

- Apakah Anda yang menentukan harga beli beras tersebut? (Ya/Tidak)
- Jika 'ya', apa yang mendasari Anda dalam menentukan harga beli beras tersebut?  
.....
- Jika 'tidak', siapa yang menentukan harga beli beras?  
.....
- Apakah Anda menggunakan angkutan sendiri untuk membawa beras yang telah dibeli dari gudang BULOG? (Ya/Tidak)
- Jika 'ya', jenis angkutan apa yang Anda gunakan?  
.....
- Jika 'ya', apakah status angkutan yang Anda gunakan untuk membawa beras tersebut?  
a. Milik sendiri b. Sewa c. Lainnya, sebutkan .....

13. Jika ‘milik sendiri’, berapa biaya yang Anda keluarkan setiap satu kali proses pengangkutan? .....

Jenis Angkutan	Jenis Biaya	Jumlah	Harga per Satuan	Total

14. Jika ‘sewa’ atau ‘lainnya’, berapa biaya yang Anda keluarkan setiap satu kali proses pengangkutan?

Jenis Angkutan	Jumlah	Harga Sewa	Total

15. Jika ‘tidak’, sarana pengangkutan apa yang Anda gunakan untuk membawa beras yang telah Anda beli?

16. Apakah Anda melakukan kegiatan penanganan lainnya pada beras yang telah Anda beli dari gudang BULOG? (Ya/Tidak)

17. Jika ‘ya’, sebutkan jenis kegiatannya dan berapa biaya yang dikeluarkan pada setiap satu kali proses penanganan.....

Kegiatan Penanganan	Alat atau Bahan yang Digunakan	Jenis Biaya yang Dikeluarkan	Jumlah	Harga Per Satuan	Total Biaya
Penyimpanan					
Bongkar muat					
Pengiriman					

18. Apakah Anda menjual kembali beras yang telah Anda beli? (Ya/Tidak)

19. Jika ‘ya’, kepada siapa Anda menjual kembali beras tersebut?

20. Apakah terjadi penyusutan bobot beras setelah pembelian? Berapa besarnya penyusutan bobot beras tersebut?

21. Jika dijual kembali, berapa harga jual beras yang berlaku? .....

Kualitas	Jumlah (kg)	Harga per Satuan	Total Penerimaan

22. Apakah Anda yang menentukan harga jual kembali beras tersebut? (Ya/Tidak)

23. Jika ‘ya’, apa yang mendasari Anda dalam menentukan harga jual kembali beras tersebut?

24. Jika ‘tidak’, siapa yang menentukan harga jual kembali beras tersebut?

25. Apakah Anda pernah mengalami fluktuasi (ketidaktetapan) harga jual beras? (Ya/Tidak)

26. Jika 'ya', berapa harga jual kembali beras yang tertinggi dan terendah yang pernah Anda alami?
- a. Harga jual tertinggi : .....Rp/kg
- b. Harga jual terendah : .....Rp/kg
27. Adakah keuntungan yang Anda dapatkan selama menjadi agen RPK?  
.....
28. Apa saja kendala yang Anda hadapi selama menjadi agen RPK?  
.....

**TERIMA KASIH**



## Lampiran 10. Kuesioner Pengukuran Kinerja Rantai Nilai RPK

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS DI RUMAH PANGAN KITA**  
**(RPK) KOTA MALANG**



No. \_\_\_\_\_

Tanggal. \_\_\_\_\_

☐ RPK**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : .....

Alamat RPK : .....

***Petunjuk Pengisian Pertanyaan A:***

***Berilah tanda silang (×) pada kolom yang berisikan angka pembobotan sesuai dengan keterangan berikut ini.***

1 : Memiliki pengaruh sangat lemah terhadap pencipta nilai (variabel tidak mempengaruhi keberhasilan usaha)

2 : Memiliki pengaruh lemah terhadap pencipta nilai (variabel sedikit mempengaruhi keberhasilan usaha)

3 : Memiliki pengaruh sedang terhadap pencipta nilai (variabel kadang mempengaruhi dan kadang tidak mempengaruhi keberhasilan usaha)

4 : Memiliki pengaruh kuat terhadap pencipta nilai (tanpa adanya variabel ini membuat usaha kurang berhasil)

5 : Memiliki pengaruh sangat kuat terhadap pencipta nilai (tanpa adanya variabel ini membuat usaha tidak berhasil)



## II. DAFTAR PERTANYAAN A

No	Potensi Pencipta Nilai	Penerapan pada Rumah Pangan Kita (RPK)	Pembobotan					Keterangan
			1	2	3	4	5	
1	Logistik ke dalam	Persediaan produk beras						
2	Operasi	Pemeliharaan produk sebelum dijual kembali						
3	Logistik ke luar	Pendistribusian ke konsumen						
4	Pemasaran dan penjualan	Promosi						
		Tenaga penjual						
5	Pelayanan	Interaksi dengan konsumen						

### Petunjuk Pengisian Pertanyaan B:

Berilah tanda silang (x) pada kolom yang berisikan angka pembobotan sesuai dengan keterangan berikut ini.

- 1 : Memiliki pengaruh sangat lemah terhadap pencipta nilai (variabel tidak mempengaruhi keberhasilan usaha)  
 2 : Memiliki pengaruh lemah terhadap pencipta nilai (variabel sedikit mempengaruhi keberhasilan usaha)  
 3 : Memiliki pengaruh kuat terhadap pencipta nilai (tanpa adanya variabel ini membuat usaha kurang berhasil)  
 4 : Memiliki pengaruh sangat kuat terhadap pencipta nilai (tanpa adanya variabel ini membuat usaha tidak berhasil)

## III. DAFTAR PERTANYAAN B

No	Potensi Pencipta Nilai	Penerapan pada Rumah Pangan Kita (RPK)	Pembobotan				Keterangan
			1	2	3	4	
1	Infrastruktur perusahaan	Manajemen umum					
		Keuangan					
2	Manajemen sumber daya manusia	Rekrutmen karyawan					
3	Pengembangan teknologi	Kelengkapan peralatan pendukung usaha					
4	Pembelian	Pembelian produk tambahan					

**Petunjuk Pengisian Pertanyaan C:**

**Berilah tanda silang (×) pada kolom yang berisikan penilaian kinerja sesuai dengan keterangan berikut ini.**

1 : Kinerja di bawah rata-rata

2 : Kinerja rata-rata

3 : Kinerja di atas rata-rata

**IV. DAFTAR PERTANYAAN C**

No	Potensi Pencipta Nilai	Penerapan pada Rumah Pangan Kita (RPK)	Penilaian	Keterangan
1	Logistik ke dalam	Persediaan produk	1. Kinerja di bawah rata-rata (persediaan produk tidak dilakukan terjadwal dan sering terlambat) 2. Kinerja rata-rata (persediaan produk dilakukan terjadwal dan beberapa disimpan) 3. Kinerja di atas rata-rata (persediaan produk dilakukan terjadwal dan selalu cepat habis)	
2	Operasi	Pemeliharaan produk sebelum dijual kembali	1. Kinerja di bawah rata-rata (produk tidak mendapatkan pemeliharaan secara khusus setelah dibeli dari gudang BULOG) 2. Kinerja rata-rata (produk mendapat pemeliharaan secara khusus setelah dibeli dari gudang BULOG) 3. Kinerja di atas rata-rata (produk mendapatkan pemeliharaan secara khusus setelah dibeli dari gudang BULOG dan sebelum dijual ke konsumen akhir)	
3	Logistik ke luar	Pendistribusian ke konsumen	1. Kinerja di bawah rata-rata (produk tidak didistribusikan secara langsung ke konsumen) 2. Kinerja rata-rata (konsumen dapat membeli langsung produk di <i>outlet</i> yang tersedia)	

			3. Kinerja di atas rata-rata (konsumen dapat melakukan pemesanan terlebih dahulu atau dapat membeli langsung di <i>outlet</i> yang tersedia)	
4	Pemasaran penjualan	Promosi	1. Kinerja di bawah rata-rata (promosi dilakukan kepada orang-orang terdekat yang tinggal di sekitar <i>outlet</i> ) 2. Kinerja rata-rata (promosi dilakukan di wilayah Kecamatan Lowokwaru) 3. Kinerja di atas rata-rata (promosi dilakukan dengan bantuan sosial media)	
		Tenaga penjual	1. Kinerja di bawah rata-rata (dibantu oleh tenaga penjual yang berpenampilan menarik) 2. Kinerja rata-rata (dibantu oleh tenaga penjual yang memiliki pengetahuan terbatas tentang produk dan berpenampilan menarik) 3. Kinerja di atas rata-rata (dibantu oleh tenaga penjual yang memiliki pengetahuan tinggi tentang produk dan berpenampilan menarik)	
5	Pelayanan	Interaksi dengan konsumen	1. Kinerja di bawah rata-rata (karyawan acuh terhadap konsumen) 2. Kinerja rata-rata (karyawan tidak mengganggu kenyamanan konsumen) 3. Kinerja di atas rata-rata (karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dengan konsumen)	
6	Infrastruktur perusahaan	Manajemen umum	1. Kinerja di bawah rata-rata (RPK belum menerapkan fungsi manajemen) 2. Kinerja rata-rata (RPK hanya menerapkan beberapa fungsi manajemen)	

			3. Kinerja di atas rata-rata (RPK menerapkan seluruh fungsi manajemen dengan baik)	
		Keuangan	1. Kinerja di bawah rata-rata (tidak membuat laporan keuangan secara rutin) 2. Kinerja rata-rata (laporan keuangan dibuat secara rutin namun belum rinci) 3. Kinerja di atas rata-rata (laporan keuangan dibuat secara rutin dan sangat rinci)	
7	Manajemen sumber daya manusia	Rekrutmen karyawan	1. Kinerja di bawah rata-rata (karyawan berasal dari keluarga/orang terdekat) 2. Kinerja rata-rata (karyawan berasal dari warga sekitar tanpa melalui tahapan seleksi) 3. Kinerja di atas rata-rata (karyawan berasal dari warga sekitar yang melalui tahapan seleksi)	
8	Pengembangan teknologi	Kelengkapan peralatan pendukung usaha	1. Kinerja di bawah rata-rata (masih mengalami kekurangan pada peralatan yang mendukung usaha) 2. Kinerja rata-rata (peralatan yang mendukung usaha tercukupi dengan jumlah yang terbatas) 3. Kinerja di atas rata-rata (peralatan yang mendukung usaha tercukup dengan jumlah yang lebih)	
9	Pembelian	Pembelian produk tambahan	1. Kinerja di bawah rata-rata (pembelian produk tambahan dilakukan secara eceran) 2. Kinerja rata-rata (pembelian produk tambahan dilakukan dengan jumlah yang tetap namun sedikit) 3. Kinerja di atas rata-rata (pembelian produk tambahan dilakukan dengan jumlah tetap namun banyak)	

**TERIMA KASIH**

Lampiran 11. Kuesioner SWOT RPK

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS RANTAI NILAI KOMODITAS BERAS DI RUMAH PANGAN KITA**  
**(RPK) KOTA MALANG**



No. \_\_\_\_\_

Tanggal. \_\_\_\_\_

☐ SWOT

Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuesioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Analisis Rantai Nilai Komoditas Beras di Rumah Pangan Kita (RPK) Kota Malang**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas pada rantai nilai komoditas beras yang dipasarkan melalui RPK dan distribusi keuntungan masing-masing pelaku utamanya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terima kasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat saya,

Shinta Amelya Sandra

Jurusan Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya

([samelyasandra@gmail.com](mailto:samelyasandra@gmail.com))

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Jabatan : .....

Jenis Kelamin : a. Laki-laki                      b. Perempuan

**II. DAFTAR PERTANYAAN**

**Berilah tanda silang (x) pada pilihan angka yang tersedia pada masing-masing pernyataan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.**

1 : Sedikit penting

2 : Penting

3 : Sangat Penting



No	Pernyataan	Nilai		
		1	2	3
Faktor Internal Kekuatan ( <i>Strengths</i> )				
1	Memiliki <i>branding</i> nama karena berada di bawah binaan BULOG			
2	Harga jual produknya terjangkau bagi semua kalangan karena sesuai dengan Harga Eceran Tertinggi (HET)			
3	Produk yang dijual memiliki kualitas terbaik			
4	Ketersediaan produk terjadwal dari BULOG			
5	Kualitas produk yang dijual terjamin baik			
6	Banyaknya variasi produk pangan yang ditawarkan			
Faktor Internal Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )				
1	Baru beroperasi selama $\pm 1$ tahun			
2	Banyak agen yang terdaftar namun belum terlalu aktif			
3	Belum adanya penerapan manajemen yang baik pada setiap agen			
4	Belum banyak dikenal oleh masyarakat			
Faktor Eksternal Peluang ( <i>Opportunities</i> )				
1	Fenomena fluktuasi harga dan ketersediaan bahan pangan yang terjadi menjadikan RPK sebagai <i>outlet</i> penjualan yang menguntungkan konsumen			
2	Adanya dukungan dan sarana yang diberikan dari BULOG mempermudah RPK dalam pengembangan bisnisnya			
3	Menjadi wadah bagi masyarakat yang ingin menjadi <i>entrepreneur</i>			
4	Mengurangi jumlah pengangguran			
5	Bisnis komoditas pangan selalu dibutuhkan oleh konsumen			
Faktor Eksternal Ancaman ( <i>Threats</i> )				
1	Banyaknya saingan toko atau ritel penjualan bahan pangan pokok yang telah dikenal masyarakat lebih dulu			
2	Masih banyak agen yang tergabung dalam RPK untuk menjadi mata-mata harga jual BULOG			
3	BULOG belum memproduksi sendiri dan masih mengandalkan mitra pengadaan beras			
4				
5				

TERIMA KASIH



## Lampiran 12. Dokumentasi Kegiatan Penelitian



Kegiatan wawancara dengan agen RPK



Kegiatan wawancara dengan agen RPK



Pengisian kuesioner rantai nilai oleh agen RPK



Diskusi terkait RPK dengan Ketua IKAPPI Malang Raya



Kegiatan wawancara dengan pedagang



Kegiatan wawancara dengan penggiling UD Jasa Abadi



Kegiatan wawancara dengan penggiling Cap Nongko Moyo



Beras Nongko Moyo kualitas medium di pedagang besar Sidoarjo



Kegiatan wawancara dengan petani



Beras Kita Premium

